

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

GERENCIAMENTO DA ROTINA:

**um estudo de caso da Gerência de Administração da Empresa Brasileira de
Correios e Telégrafos**

Beatriz Tatiane Jantsch

Florianópolis, dezembro de 1999.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

GERENCIAMENTO DA ROTINA:

**um estudo de caso da Gerência de Administração da Empresa Brasileira de
Correios e Telégrafos**

Orientado por:

Prof.: Rolf Hermann Erdmann

Acadêmica: Beatriz Tatiane Jantsch

Área de concentração:

Administração da Produção

Florianópolis, dezembro de 1999.

Gerenciamento da Rotina:

um estudo de caso na Gerência de Administração da Empresa Brasileira de
Correios e Telégrafos

Beatriz Tatiane Jantsch

Esta Monografia foi julgada adequada para a obtenção do título de Graduação em Administração (Área de concentração: Administração da Produção) pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.

Prof. Altamiro Damian Préve, MSc.

Profª. Terezinha Angeloni, Drª.

Florianópolis, dezembro de 1999.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Rolf Hermann Erdmann, pela atenção, orientação, correções e pelas sugestões para o enriquecimento do presente trabalho.

Ao Gerente de Administração Luiz Volnei Cordioli pela troca de idéias e informações oferecidas para a realização do presente trabalho.

Aos chefes de seção Ayser Fernandes Régis, João Batista Mafioletti, Luiz Carlos de Oliveira, Kátia Regina de Oliveira Barreto, Vera Lúcia Schmitz da Silva, Adna Mara Bittencourt e aos demais colaboradores da área, pelas informações prestadas durante as entrevistas.

A todos que alguma maneira contribuíram para a execução e conclusão deste trabalho.

E acima de tudo a Deus por ter amparado nas horas difíceis, e sem o qual não seria possível a consecução deste trabalho.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| LISTA DE FIGURAS e TABELAS..... | 6 |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 1.1 O problema e a justificativa de pesquisa..... | 7 |
| 2 OBJETIVOS..... | 9 |
| 2.1 Objetivo Geral..... | 9 |
| 2.2 Objetivos específicos..... | 9 |
| 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 10 |
| 3.1 Conceito de qualidade..... | 10 |
| 3.2 Histórico da qualidade total..... | 12 |
| 3.2.1 Inspeção | 12 |
| 3.2.2 Controle estatístico da qualidade..... | 13 |
| 3.2.3 Garantia da qualidade..... | 13 |
| 3.2.4 Gestão estratégica da qualidade..... | 15 |
| 3.3 Implantação do TQC..... | 16 |
| 3.4 Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia..... | 18 |
| 3.5 Gerenciamento pelas diretrizes..... | 21 |
| 3.6 Controle de processo e ciclo PDCA..... | 22 |
| 4 METODOLOGIA DO TRABALHO..... | 27 |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 29 |
| 5.1 Breve histórico dos Correios..... | 29 |
| 5.2 A Diretoria Regional de Santa Catarina..... | 30 |
| 5.3 A Gerência de Administração..... | 31 |
| 5.4 Histórico da qualidade nos Correios..... | 32 |
| 5.5 O gerenciamento da rotina na Gerad..... | 35 |
| 5.6 Contribuições do gerenciamento da rotina..... | 36 |
| 5.6.1 Contribuições do gerenciamento da rotina à Supervisão Administrativa..... | 38 |
| 5.6.2 Contribuições do gerenciamento da rotina à Seção de Almoxarifado..... | 39 |

| | |
|---|--------|
| 5.6.3 Contribuições do gerenciamento da rotina à Seção de Segurança Empresarial..... | 39 |
| 5.6.4 Contribuições do gerenciamento da rotina à Comissão Permanente de Licitação..... | 40 |
| 5.6.5 Contribuições do gerenciamento da rotina à Seção de Contratação..... | 42 |
| 5.6.6 Contribuições do gerenciamento da rotina à Seção de Patrimônio..... | 43 |
| 5.7 Fatores que facilitaram e dificultaram a implantação do gerenciamento da rotina na Gerad..... | 45 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 47 |
| 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 48 |
| ANEXOS..... | 50 |

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Procedimentos simplificados para a implementação do gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia..... | 20 |
| Figura 2 – Ciclo PDCA do controle de processos..... | 24 |
| Figura 3 – Organograma da gerência de administração..... | 31 |
| Tabela 1 – Método de solução de problemas - “QC Story” | 26 |

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objeto de estudo a Gerência de Administração – Gerad, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

No primeiro capítulo apresenta-se uma breve introdução composta por uma visão geral do tema abordado, define-se o problema e a justificativa de pesquisa.

O segundo capítulo é composto pelo objetivo geral e os objetivos específicos, que baseados no problema de pesquisa delinearão o presente estudo.

No terceiro capítulo tem-se a fundamentação teórica, que forneceu o aprofundamento necessário para a consecução da pesquisa. Para tanto, foi realizado um levantamento sobre as definições básicas de qualidade, o histórico da qualidade total, a implantação do controle da qualidade total, o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, gerenciamento pelas diretrizes, o controle de processo e o ciclo PDCA.

No quarto capítulo encontra-se a metodologia de pesquisa. Para realizar a coleta dos dados foram utilizados a análise documental, entrevistas semi-estruturada e a observação livre, que forneceram informações suficientes sobre o tema de pesquisa.

No quinto capítulo tem-se a apresentação e análise dos dados coletados, segundo a fundamentação teórica.

No sexto e último capítulo registram-se as considerações finais do trabalho em questão.

1.1 O problema e a justificativa de pesquisa

As constantes transformações que o mundo tem passado nas últimas décadas, a globalização, o aumento da competitividade do mercado e do crescimento de prestadores de serviços, têm levado as empresas a buscarem novas técnicas e procedimentos de gerência nas organizações. Essas técnicas visam proporcionar maior produtividade e melhoria na qualidade dos produtos.

A crescente exigência por parte dos consumidores onde atua a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), foi um dos fatores que impulsionaram para que a mesma buscasse novas técnicas e procedimentos de gerência.

Então a empresa com o intuito de sobreviver numa economia globalizada, realizou um processo de mudanças, implantando para isso um Programa da Qualidade Total - PQT, composto pelo Programa 5S, Gerenciamento da Rotina e Gerenciamento pelas Diretrizes.

Com o mercado globalizado, as pessoas possuem muitas opções de produtos, e para conquistar um cliente deve-se oferecer qualidade no produto, com base nisso, foi implantado o PQT, e conseqüentemente o gerenciamento da rotina na Gerência de Administração e nas suas seções, o qual gerou itens de controle.

Na ECT, as informações obtidas com base no desempenho dos itens de controle, têm orientado as ações gerenciais. Pois estes itens representam a medida da qualidade no atendimento aos desejos e necessidades dos clientes. Os itens de controle são fundamentais para a tomada de decisão e fornecem informações que auxiliam na redefinição de rumos (CAMPOS, 1992).

Partindo-se desse pressuposto, investigou-se o problema de pesquisa: quais foram as contribuições obtidas com a implantação do gerenciamento da rotina na Gerência de Administração (GERAD) da Empresa de Correios e Telégrafos (ECT) em Florianópolis?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Avaliar, quais foram as contribuições obtidas com a implantação do gerenciamento da rotina na Gerência de Administração da Empresa de Correios e Telégrafos.

2.2 Objetivos específicos

- Descrever o processo de implantação do gerenciamento da rotina na GERAD;
- Identificar quais os fatores que facilitaram e dificultaram a implantação do Gerenciamento da Rotina na Gerad;
- Apontar as contribuições obtidas com o gerenciamento da rotina na GERAD.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O mundo está passando por rápidas e constantes mudanças, tanto de ordem social, tecnológica e mental. As empresas precisam lutar para continuar vivas no mercado. Para isso, têm como objetivo principal: “sua sobrevivência através da satisfação das necessidades das pessoas” (CAMPOS, 1992, p.11).

Conforme o autor citado, há quatro tipos de pessoas que estão em contato com a empresa e precisam ter suas necessidades satisfeitas: os clientes através da qualidade dos produtos, os empregados cujo interesse está num ambiente de valorização e crescimento, os acionistas que estão empenhados no aproveitamento produtivo e a sociedade pelas contribuições advindas da empresa em prol da população.

Para CAMPOS (1992) a utilização do Controle da Qualidade Total (TQC – “Total Quality Control”), como ferramenta gerencial pelas empresas, cria condições internas que garante a sobrevivência das empresas a longo prazo.

3.1 Conceito de Qualidade

A seguir serão apresentados alguns conceitos a respeito de qualidade na visão de diversos autores:

Segundo CAMPOS (1992, p.14) Qualidade Total são: “todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e por conseguinte a sobrevivência da empresa”. As dimensões são:

- Qualidade – está diretamente ligada a satisfação do cliente interno e externo. É medida através das características da qualidade do produto.
- Custo – o preço é importante, porém ele deve refletir a qualidade, pois cobra-se pelo valor agregado.
- Entrega – aborda os fatores que podem interferir na satisfação das pessoas, como os índices de atraso de entrega, índices de entrega em local errado e em quantidades erradas entre outros.

- Moral – refere-se ao nível de satisfação dos empregados com a empresa, que pode ser medido de várias maneiras como: absenteísmo, índices de reclamações trabalhistas entre outros.
- Segurança – esta dimensão avalia a segurança dos empregados, através do número de acidentes, índices de gravidade e a segurança dos usuários através da responsabilidade civil pelo produto.

Já para outros autores como JURAN (1993, p.16): “Qualidade é a adequação ao uso”.

Conforme a visão de CROSBY, P. B. apud FILHO & MACEDO (1994, p.55) diz que a “qualidade deve ser definida como cumprimento de requisitos”.

Segundo CAMPOS apud FILHO & MACEDO (1994, p. 55): “Produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma aceitável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, as necessidades do cliente”.

Para GARVIN (1992) a qualidade possui oito dimensões:

- Desempenho - capacidade do produto de atender às solicitações.
- Características - são as características secundárias que suprem o funcionamento básico do produto.
- Confiabilidade - reflete a probabilidade de mau funcionamento ou falha de um produto.
- Conformidade - é o grau em que as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões estabelecidos.
- Durabilidade - tempo de uso até o produto se deteriorar fisicamente.
- Atendimento - facilidade de reparo.
- Estética - aparência do produto, valor subjetivo.
- Qualidade percebida - baseada na reputação do produto.

A qualidade possui diversos significados no que se refere ao desempenho, ela aponta as características que indicam a satisfação dos clientes quanto aos produtos.

Quando está relacionada à satisfação do cliente, indica ausência de defeitos ou falhas, mas isso necessariamente não quer dizer satisfação do cliente porque o produto do concorrente pode apresentar um desempenho melhor atraindo o cliente.

Com base nas várias definições citadas acima, a qualidade total pode ser entendida sobre vários aspectos: na percepção dos clientes ela deve não só atender mas superar suas expectativas, para a empresa a qualidade está associada a baixo custo, para os empregados refere-se à satisfação no trabalho.

3.2 Histórico da qualidade total

Ocorreram várias modificações em consequência das descobertas do século passado. Pode-se organizar esta evolução em quatro diferentes estágios denominados "eras da qualidade": Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade (CEQ), Garantia da Qualidade e Gestão Estratégica da Qualidade, que serão abordados a seguir.

3.2.1 Inspeção

A qualidade como conceito existe há milênios, mas apenas recentemente é que surgiu como função gerencial (GARVIN, 1992).

Nos séculos XVIII e XIX, quase tudo era fabricado por artesãos e supervisionados pelos mestres do ofício, pois os produtos eram feitos em pequenas quantidades, e a inspeção era realizada de maneira informal, quando feita (GARVIN, 1992; PALADINI, 1995).

No final do século XIX, com as contribuições dos estudos de Taylor a qualidade limitava-se à inspeção e a atividades restritas como a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos (GARVIN, 1992).

Os primeiros 30 anos do século, tiveram com o crescimento das indústrias e o desenvolvimento tecnológico a necessidade da criação de grupos de trabalhadores para tarefas semelhantes, iniciando-se assim a era dos supervisores industriais, os quais gerenciavam com maior liberdade e poder de decisão (PALADINI, 1995).

3.2.2 Controle Estatístico da Qualidade

Nos anos 30, através da divulgação dos estudos de Shewhart a qualidade passa a ser vista por meio do controle estatístico da qualidade, no qual ele formulou técnicas estatísticas, gráficos de controle de processo e aceitação por amostragem, a fim de melhorar a confiabilidade dos produtos. A partir daí as empresas começaram a criar departamentos dirigidos à qualidade, e surgiu o seguinte conceito para o gerenciamento da qualidade: cada departamento executava sua função e passava para o departamento de qualidade avaliar se o produto era bom ou não. (GARVIN, 1992; JURAN, 1993).

Os anos 40, caracterizam-se pela formação de inúmeros grupos de pesquisa em universidades e institutos públicos e privados, que se dedicavam a criar novos métodos de controle da qualidade e aperfeiçoar os existentes. O controle da qualidade passou a ser reconhecido como disciplina, basicamente era composto de métodos estatísticos e aplicado a produção fabril. Não mais se tenta verificar apenas se o produto final está ou não de acordo com o padrão determinado por um responsável pela produção, mas a ação corretiva é tomada durante todo o processo de fabricação (GARVIN, 1992; PALADINI, 1995).

A Segunda guerra mundial foi a mola propulsora para a aplicação do gráfico de controle criado pelo Dr. Shewhart, onde ficou provado que a reorganização dos sistemas de produção era inadequada na maioria dos países até então. Exigiu também a fixação de padrões às indústrias de armamento e acelerou o desenvolvimento de técnicas de inspeção e controle da qualidade. Com a utilização do controle da qualidade a produção dos suprimentos militares foi quantitativamente, qualitativamente e economicamente satisfatória, além do avanço tecnológico. (ISHIKAWA, 1993; PALADINI, 1995).

3.2.3 Garantia da Qualidade

Na década de 50, ocorreu a evolução e o advento do conceito da qualidade pelo Japão, com a ajuda dos trabalhos de Deming, Juran e Ishikawa, que se distinguiu do restante do mundo porque introduziu a qualidade como uma questão cultural, relacionada ao cotidiano da população, isso facilitou a introdução de técnicas nos sistemas produtivos, com resultados conhecidos até hoje (ISHIKAWA, 1993; PALADINI, 1995).

O controle da qualidade ou garantia de qualidade começou com a noção de que a inspeção precisava ser bem feita. Mas descobriu-se que se os produtos defeituosos eram fabricados, mesmo com uma rigorosa inspeção não era possível eliminá-los.

A partir daí teve início o controle de processo que se baseava na fabricação de produtos sem defeitos desde o início, com o controle dos fatores em um processo que origina produtos defeituosos (ISHIKAWA, 1993).

Se a garantia da qualidade precisa ser implementada desde o início do estágio de desenvolvimento do produto, todas na empresa devem participar do controle da qualidade, incluindo os altos executivos, todas as divisões e todos os empregados, por isso é necessário educar os operários em controle da qualidade. (ISHIKAWA, 1993).

Praticar um bom controle de qualidade é conforme (ISHIKAWA, 1993, p.43): “desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”.

Armand V. Feigenbaum com a edição do livro Quality Control publicado em 1956, reconhecia a qualidade como trabalho de todos, nascendo, desta forma, o enfoque sistêmico para a qualidade. O controle da qualidade total se expande por toda a empresa (GARVIN 1992).

Os custos da qualidade não são mais tratados como algo ligado a defeitos. Joseph Juran em 1951, lança o livro "Quality Control Handbook", onde desenvolve-se uma visão dos custos da qualidade, enfocando em custos evitáveis e inevitáveis.

Os anos 60, 70, 80, podem ser caracterizados como os da extensão do conceito básico da qualidade para novas e abrangentes ampliações, como também dos métodos e estratégias para viabilizar a produção de bens e serviços.

Na década de 60, foi criado o modelo do Zero defeito por Philip Crosby, um dos programas da qualidade motivados pelo advento da indústria aeroespacial e o aparecimento dos círculos da qualidade ou “abordagem participativa” no Japão (GARVIN, 1992; PALADINI, 1995).

Nos anos 70, a qualidade passa do processo de produção ao projeto. É no momento da criação de um novo produto ou serviço que se deve pensar em sua qualidade final.

É preciso dedicar tempo aos protótipos, pensar nos problemas que possam vir a surgir, testar, facilitar e simplificar o trabalho do fabricantes. Taguchi desenvolveu métodos de experimentação por planos de experiência (PALADINI, 1995).

3.2.4 Gestão Estratégica da Qualidade

Seu surgimento ocorreu em razão da concorrência externa, notadamente a japonesa, a qual, começava a colocar no mercado norte-americano produtos de qualidade bastante superior a custos mais baixos. Ao mesmo tempo que as exigências dos consumidores tomavam-se maiores, pressionando as indústrias, por meio de órgãos e associações especiais, a produzirem com maior nível de qualidade GARVIN (1992).

Neste novo contexto, era necessário uma redefinição de qualidade, uma vez que a produção sem defeitos, objeto do controle estatístico da qualidade e da garantia da qualidade, apresentava muitas limitações.

Assim, era necessária uma visão mais ampla da questão da qualidade, que fosse mais voltada para as necessidades do mercado e que conquistasse a alta direção das organizações.

O engajamento da alta administração pela qualidade, deveu-se ao fato de que os mesmos começaram a identificar a associação direta existente na relação qualidade x lucratividade passando, a ser vista e utilizada como uma arma agressiva de concorrência (GARVIN, 1992; CERQUEIRA NETO, 1993).

Neste sentido a solução foi definir qualidade do ponto de vista do cliente, uma vez que, somente os usuários, bem como aqueles que os influenciam ou os representam é que poderiam dizer se um produto está indo ao encontro de suas necessidades ou expectativas e não os fabricantes do produto.

Também ficou evidenciada a vital importância da concorrência com a qualidade de um produto, pois assim, qualidade passou a ser definida comparativamente e não somente de acordo com padrões preestabelecidos a nível interno.

Assim laços de aproximação entre cliente e empresa deverão ser a cada dia mais incentivados, devendo a empresa desenvolver mecanismos que possibilitem identificar demandas dos clientes até então não atendidas. (CAMPOS, 1992)

Ações baseadas nas demandas encontradas nestes instrumentos, bem como através do acompanhamento do que a concorrência vem oferecendo devem nortear as diretrizes estratégicas da empresa para o alcance da qualidade total. É a busca da fidelidade do cliente significando, conseqüentemente, um retorno maior sobre o investimento (GARVIN, 1992; CAMPOS, 1992).

Evidenciada a associação entre qualidade e rentabilidade, os empresários perceberam que não bastava a equiparação nos mesmos níveis de qualidade dos concorrentes e sim a busca contínua para ultrapassá-los. Para este fim foi necessária uma modificação radical na maneira tradicional de encarar a qualidade, uma vez que, o que se busca são melhorias contínuas que marquem um diferencial no produto em relação ao mercado (JOINER, 1995; CAMPOS, 1992).

Assim, as metas de qualidade, tornar-se-iam alvos móveis, que seriam sempre reformulados em níveis cada vez mais altos.

Esta nova postura, da melhoria contínua, passou a exigir não somente o compromisso daqueles que são responsáveis pela fabricação do produto, mas sim do envolvimento de toda a companhia e, em especial, da alta gerência. O comprometimento da alta gerência, através de sua conscientização para a qualidade, servirá como efeito multiplicador para a legitimização do processo como um todo. (JOINER, 1995)

Todos estes aspectos implicam numa ética da qualidade, bem como numa mudança de atitude em todos os níveis da organização. É a mudança necessária para que os empregados passem a encarar a questão da qualidade como uma responsabilidade deles, ou seja, no seu envolvimento pessoal para a melhoria contínua (CAMPOS, 1994).

A gestão estratégica da qualidade não é uma negação dos movimentos que a precederam e sim uma extensão dos mesmos, incorporando elementos das três etapas já descritas anteriormente, porém não é certo confundir esta nova etapa com os movimentos anteriores. A abordagem estratégica tem uma dimensão muito mais ampla que suas antecessoras, pois está diretamente relacionada à lucratividade das empresas, bem como, com acompanhamento da concorrência, das necessidades dos consumidores e, acima de tudo, com o envolvimento das pessoas no alcance da melhoria contínua.

3.3 Implantação do TQC

A implantação de um programa de qualidade requer processo de aprendizado e, por isso não deve ter regras muito rígidas, e sim estar adaptada às necessidades, usos e costumes da empresa (CAMPOS, 1992).

Assim um programa de qualidade vai ser o aperfeiçoamento de gerenciamento já existente na organização e o sucesso na implantação de um programa de qualidade reside na atenção e atendimento dos seguintes aspectos conforme (CAMPOS, 1992):

- a) o TQC deve ser implantado pela linha de cima para baixo e assistida pelo escritório do TQC;
- b) a implantação do TQC é tarefa indelegável do presidente da empresa, sem isto é impossível esta finalidade;
- c) a implantação do TQC implica num processo de mudança comportamental e cultural, logo dependente da educação e treinamento;
- d) o sucesso na implantação depende de orientação contínua de instituição qualificada e credenciada.

Além disso para que a implantação do TQC aconteça a bom termo é fundamental que exista uma liderança persistente por parte das chefias e que os processos de educação e treinamento se transformem em uma prática diária no interior da organização.

Em relação a qual seria o prazo para implantação de um programa de qualidade, CAMPOS (1992) esclarece que pelo fato do mesmo implicar em um processo de mudança da maneira de pensar, bem como em um processo de mudança comportamental, haverá necessidade de um certo tempo para que isto aconteça. Diz que a experiência japonesa e de alguns países do mundo demonstram que é em torno de cinco a seis anos o tempo médio para implantação de um programa de qualidade. Já a rotina, incluindo a padronização requer um prazo de dois a três anos para ser implantada em toda a organização, com excelentes resultados.

O TQC atende aos objetivos da empresa por ter as seguintes características conforme CAMPOS (1992):

- reconhece as necessidades das pessoas e estabelece padrões para o atendimento.
- visa manter e melhorar continuamente os padrões que atendem às necessidades, a partir de uma visão estratégica com abordagem humanista.

Como o objetivo de uma organização é satisfazer as necessidades das pessoas, logo espera-se que ela tenha Qualidade Total em seus produtos ou serviços.

O gerenciamento para a qualidade total na visão de JURAN (1993) aborda três componentes, que são definidos como a “trilogia de Juran” são eles:

- planejamento para a qualidade – significa descobrir o que o cliente deseja e desenvolver produtos que atendam essas necessidades.
- controle da qualidade – manter a qualidade através do cumprimento dos padrões elaborados e fazer a correção dos desvios dos processos para atender as necessidades dos clientes.
- melhoramento da qualidade – consiste em elevar continuamente os níveis de qualidade a níveis inéditos de desempenho.

3.4 Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia

Conforme CAMPOS (1994, p.21) o gerenciamento da rotina é um conjunto de “ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização”. São atividades realizadas para alcançar os objetivos de cada processo.

Esta ferramenta auxilia na prática da qualidade, sendo prioridade na implantação do TQC. O principal objetivo do estabelecimento do gerenciamento da rotina conforme CAMPOS (1992, p.43) é: “transformar uma “unidade gerencial básica” numa “microempresa” em que o chefe de seção é o Presidente”.

A principal meta do estabelecimento da rotina é transformar essa unidade “gerencial básica” numa microempresa onde o chefe de seção será o presidente, necessitando possuir o melhor preparo gerencial possível para que possa conduzir seu trabalho de forma competente de tal forma que os outros níveis hierárquicos superiores possam se esquecer do dia-a-dia cumprindo sua obrigação de olhar para o mercado, para os concorrentes e o futuro da empresa.

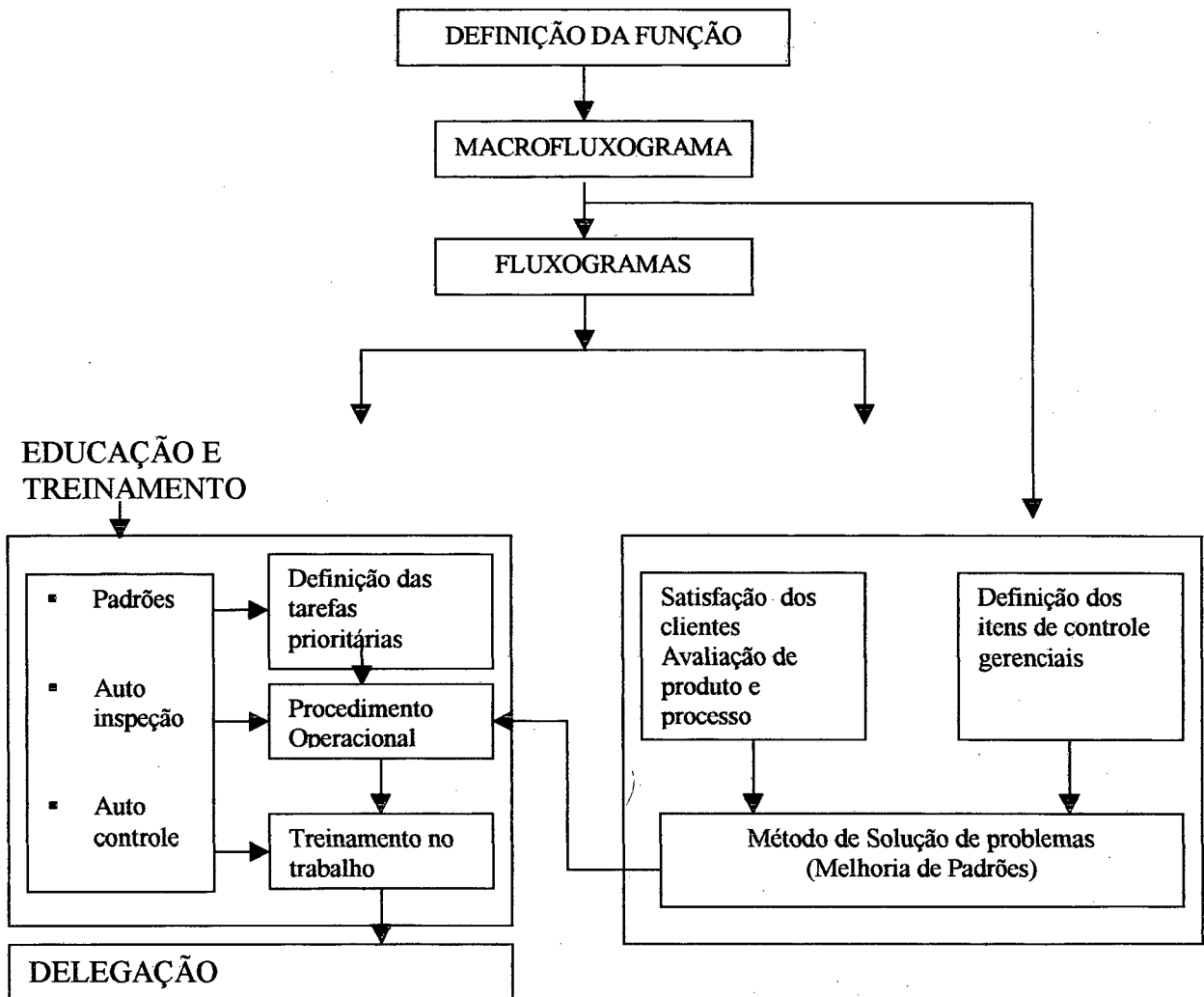
O ideal é que o TQC seja praticado de forma individual por todas as pessoas da empresa, desde o presidente ao operador.

O gerenciamento da rotina é conduzido para proporcionar o “melhoramento contínuo”, através do cumprimento dos padrões e atuação na causa dos desvios e melhorias, alterando os resultados sempre para melhor (CAMPOS,1992).

Na implantação do TQC o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia, ou simplesmente "Rotina" é uma prioridade, sendo a prática do controle da qualidade. Constitui-se num conjunto de atividades voltadas para o atingimento das metas atribuídas a cada processo. Estas atividades são as seguintes conforme o autor citado e que podem ser visualizadas na figura 1 são:

- definição da função – Deve-se definir a função de cada setor e de cada pessoa, definir os insumos recebidos de cada fornecedor e produtos que devem ser entregues a cada cliente e definir as características de cada produto consultando os clientes;
- macrofluxograma – Descreve simplificadaamente os processos da empresa, ajudando a definir as “fronteiras” gerenciais sobre as quais a autoridade é definida e as responsabilidades atribuídas pela definição dos itens de controle;
- determinar os itens de controle, suas metas, frequência de verificação;
- montar os fluxogramas de cada área de trabalho;
- definir os métodos para se atingir as metas estabelecidas nos itens de controle;
- definir os problemas e a maneira de como solucioná-las, envolvendo todas as pessoas para melhorar continuamente o procedimento-padrão da operação;
- educar e treinar as pessoas nos métodos e práticas do controle da qualidade.

Figura 1: Procedimentos simplificados para a implementação do gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.



Fonte: adaptado de CAMPOS (1992, p.46).

O gerenciamento da rotina é centrado segundo CAMPOS (1994, p.19):

- “ Na perfeita definição da autoridade e responsabilidade de cada pessoa.
- Na padronização dos processos e do trabalho.
- Na monitoração dos resultados destes processos e sua comparação com as metas.
- Num ambiente de trabalho (5S) e na máxima utilização do potencial mental das pessoas.
- Na busca contínua da perfeição”.

Para a empresa sobreviver numa economia globalizada, ela deve atingir metas rigorosas, para isso é necessário realizar um processo de mudanças implantando um gerenciamento da qualidade total.

Outra maneira de melhorar o gerenciamento da rotina é implantar o 5S, pois ele promove o acultramento das pessoas a um ambiente de economia, limpeza, higiene, organização, disciplina, que são fatores de fundamental importância para a elevada produtividade (CAMPOS, 1994).

CAMPOS (1992) estabelece que rotina está intimamente ligada ao Gerenciamento pelas Diretrizes, sendo de fato parte do mesmo e base para a realização da estratégia da organização, uma vez que de nada adianta a realização de um bom planejamento estratégico e estabelecimento de diretrizes sem que existam pessoas que realizem estas diretrizes.

3.5 Gerenciamento pelas Diretrizes

Para CAMPOS (1992), o Gerenciamento pelas Diretrizes é um sistema administrativo, praticado por todas as pessoas da empresa, que visa garantir a sobrevivência da empresa à competição internacional, através de uma visão estratégica com base em análise do sistema empresa x ambiente e nas crenças e valores da empresa, que fornece o rumo para o estabelecimento das diretrizes e pelo direcionamento da prática do controle da qualidade por todas as pessoas da empresa segundo a visão estratégica.

O objetivo principal do Gerenciamento pelas Diretrizes é garantir a sobrevivência da empresa, através da garantia da perfeita satisfação das necessidades dos clientes a um preço que estes possam pagar (CAMPOS, 1992).

CAMPOS (1992) estabelece a constituição do Gerenciamento pelas Diretrizes da seguinte forma: Gerenciamento funcional, que cuida da manutenção e melhoria contínua das operações do dia-a-dia e o gerenciamento interfuncional, que cuida da solução dos problemas prioritários da alta administração através do desdobramento das diretrizes e seu controle interfuncional.

No gerenciamento pela Diretrizes, a divulgação das orientações da alta administração devem ser feitas de forma metódica através dos desdobramentos das diretrizes, que permitem

traduzir aquelas diretrizes em atividades concretas a serem conduzidas em cada posto de trabalho CAMPOS (1992).

Para que o processo de implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes seja bem sucedido, deve ser acompanhado por educação e treinamento sistemático dos envolvidos, uma vez que corresponde a um processo de crescimento das pessoas e da organização.

3.6 Ciclo PDCA de controle de processos

Para PALADINI (1995) o controle de processos envolve técnicas que avaliam as alterações no processo produtivo, determinando a natureza e frequência com que ocorrem.

Pode-se estabelecer que o controle de processo em todos os níveis hierárquicos é a base do gerenciamento dentro de uma organização que está empenhada na busca da qualidade. Neste sentido, é fundamental que as empresas conheçam o que é o Controle de Processo, bem como a relação existente entre causa e efeito.

Todo processo é controlado através de seu efeito, e sendo o mesmo um conjunto de causas, sempre que houver causas e efeitos, haverá processo. É através da divisibilidade de um processo, que será possível o controle sistemático de cada um deles separadamente. Desta maneira, vai ser possível a identificação mais facilmente, de qualquer problema, bem como a possibilidade de uma ação mais direta e efetiva sobre as causas CAMPOS (1992).

Para que este controle possa ocorrer é necessário estabelecer itens de controle, que são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total (CAMPOS, 1994).

Assim, um processo sempre vai ser gerenciado por meio de seus itens de controle que medem a qualidade, custo, entrega, moral e segurança de todos os seus efeitos (CAMPOS, 1992).

Para que o estabelecimento dos itens de controle sejam alcançados, todo o processo deverá ser planejado, o que inclui metas e procedimentos-padrão. A padronização, permitirá o controle dos processos, uma vez que manter sob controle é saber identificar o problema, proceder a análise do processo, padronizar e estabelecer itens de controle, no intuito de evitar que o problema não aconteça novamente (CAMPOS, 1992).

O processo de padronização deverá ocorrer de forma contínua, ou seja, sempre que um problema ocorrer, avaliar o ponto que desencadeou o problema, estabelecer pontos de controle, com seus respectivos itens de controle, com a finalidade de confirmar que os novos

procedimentos adotados, estão sendo cumpridos, garantindo assim, que o problema não ocorra novamente.

Para o entendimento do TQC estabelece um conceito-chave, que é o do rompimento. Romper com o passado é conscientizar-se de que a empresa pode ser continuamente melhorada, que não existe fim para o processo de melhorias e que esta é uma responsabilidade total e indelegável da administração da empresa (CAMPOS, 1992; 1994).

Assim, o gerenciamento de uma organização na atualidade vai consistir na promoção de sua melhoria e desenvolvimento contínuos para que a mesma possa sobreviver no mercado em que atua.

Este conceito de rompimento implica em priorizar a sobrevivência da empresa ao invés do lucro imediato, através da modernização de seus equipamentos, do desenvolvimento de novos produtos voltado para o crescimento do ser humano, entendendo o trabalho como gerador de alegria e satisfação total do cliente.

São os clientes ou consumidores que, na busca da garantia da satisfação, mantêm a empresa, assim a sobrevivência da mesma depende diretamente da primazia pela qualidade a nível interno, na busca de oferecer produtos a preços competitivos e atendimento perfeito. Em última análise é fundamental que todos que trabalham dentro de uma empresa, mudem sua forma de pensar, em especial, o presidente ou a maior autoridade local da mesma (CAMPOS, 1992; 1994).

Cabe ressaltar ainda, que todo o controle de processo, consta de três ações fundamentais, a saber: estabelecimento da diretriz de controle - planejamento, manutenção do nível de controle e alteração da diretriz de controle –melhorias (CAMPOS, 1992).

O método de controle de processo é um método gerencial que visa atingir um ponto mais baixo de custos, com melhores prazos de entrega e índices superiores de qualidade (CAMPOS, 1992).

Na avaliação contínua do processo, são utilizadas ferramentas apropriadas de medição e os objetivos estabelecidos com base nas medições feitas. Um método utilizado para isso é o PDCA (CAMPOS, 1992) e é composto de quatro fases (figura 2):

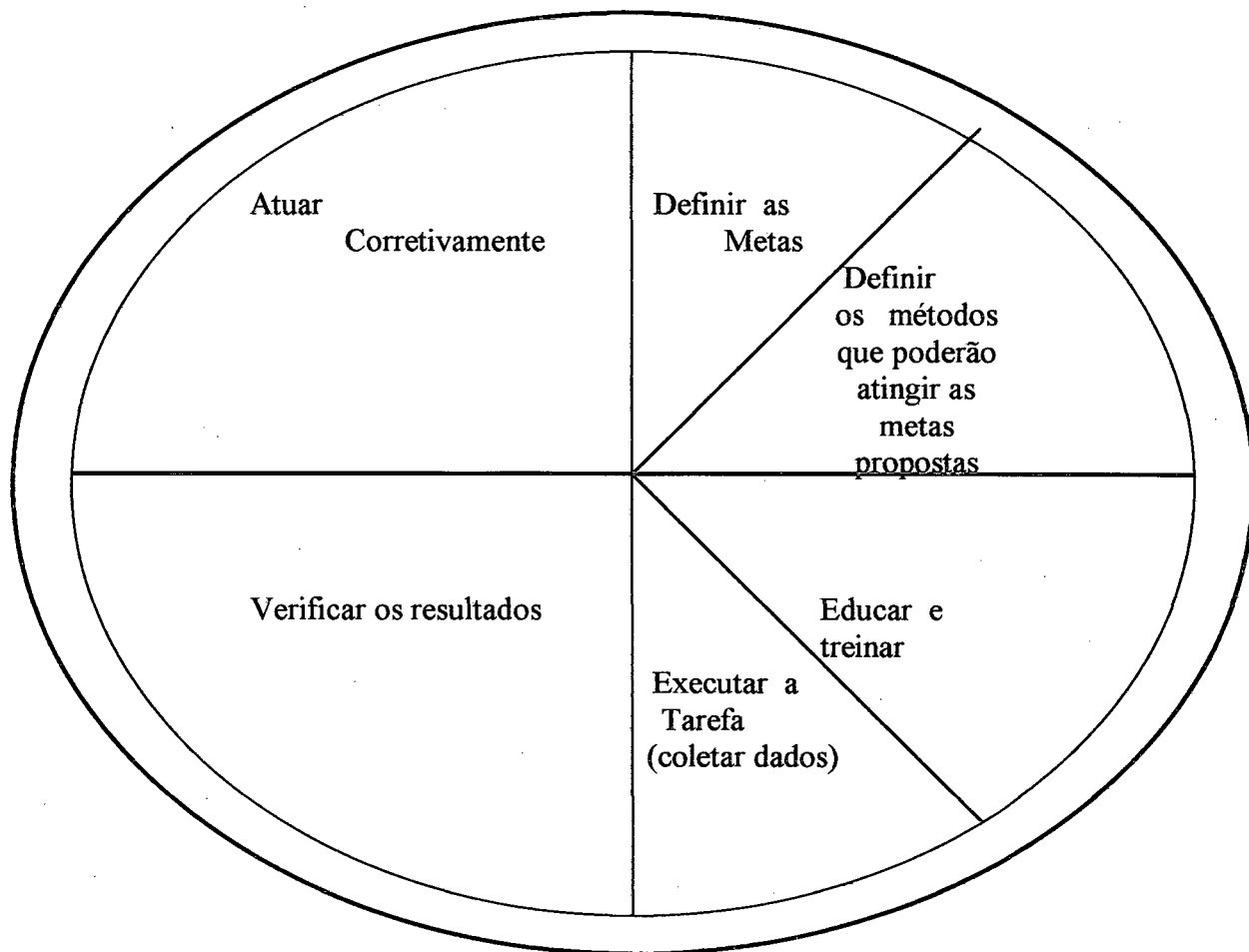
Fase 1 – Planejamento (P- *PLAN*): consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle e a maneira de atingi-las.

Fase 2 – Execução (D – *DO*): treinamento e execução das tarefas.

Fase 3 – Verificação (C – *CHECK*): comparar os resultados com as metas estabelecidas.

Fase 4 – Atuação corretiva (A – *ACTION*): após detectar os desvios, realizar as correções necessárias, a fim de que o problema não persista.

Figura 2: Ciclo PDCA do controle de processos



Fonte: adaptado de CAMPOS (1992, p.30)

Esse ciclo é utilizado para melhorar e manter o nível de controle de um processo. Para conseguir o melhoramento contínuo do processo é preciso conjugar os dois tipos de gerenciamento: manutenção e melhorias. E isso significa melhorar constantemente seus padrões (de equipamentos materiais, etc.). Cada melhoria corresponde ao estabelecimento de um novo nível de controle (novo valor-meta para um item de controle).

CAMPOS (1992) reforça que para que o gerenciamento através de melhorias contínuas nos processos, possa ser bem sucedido, é necessário que tanto a manutenção quanto as melhorias sejam conjugados pelos gerentes. É importante ressaltar que cada melhoria está relacionada ao estabelecimento de um novo nível de controle, ou seja, corresponde à formação de uma nova diretriz de controle.

É a partir de uma diretriz de controle não satisfatória que o controle através do método PDCA vai ser exercido. Toda vez que um determinado processo cujas operações padronizadas produzem um valor do item de controle não satisfatório, indica a existência de um problema a ser resolvido.

Neste sentido, exercício do controle parte da análise do processo no intuito de determinar a causa do mal resultado, atuando na mesma, padronizando e estabelecendo itens de controle que garantam que o resultado indesejável não ocorra novamente.

Em consequência deste controle, o processo vai passar para um novo patamar de desempenho que equivale aos novos procedimentos-padrão estabelecidos, resultando em resultados melhores para o item de controle. É o estabelecimento de uma nova diretriz de controle (CAMPOS, 1992).

Quando o resultado do trabalho realizado for diferente do desejado, surge um problema. Uma das técnicas que se utiliza para resolver isso chama-se Método de Análise de Solução de Problemas (MASP) ou “QC STORY”, que combinada com o PDCA, apresenta as seguintes etapas conforme CAMPOS (1992, p.211):

Tabela 1: Método de Solução de Problemas – “QC STORY”.

| PDCA | FLUXOGRAMA | FASE | OBJETIVO |
|------|------------|---------------------------|--|
| P | 1 | Identificação do problema | Definir claramente o problema e reconhecer sua importância |
| | 2 | Observação | Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista |
| | 3 | Análise | Descobrir as causas fundamentais |
| | 4 | Plano de ação | Conceber uma plano para bloquear as causas fundamentais |
| D | 5 | Ação | Bloquear as ações fundamentais |
| C | 6 | Verificação | Verificar se o bloqueio foi efetivo |
| | 7 | (Bloqueio foi efetivo?) | |
| A | 8 | Padronização | Prevenir contra o reaparecimento do problema |
| | 9 | Conclusão | Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro. |

O método MASP conforme verificado acima compreende a: a identificação do problema; a investigação das características do problema; a análise das causas; um plano de ação bloqueador das causas; a ação do bloqueio; a verificação da efetivação do bloqueio; a prevenção contra o reaparecimento do problema, e a recapitulação do processo de solução do problema para ações futuras.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, descreve-se a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho na GERAD da ECT.

Tipo de pesquisa

A pesquisa iniciou-se com uma fase exploratória, que serviu para elevar o conhecimento e a compreensão em torno do problema estabelecido, desenvolvendo a formulação mais detalhada das contribuições obtidas com o Gerenciamento da Rotina na GERAD-ECT-DR/SC.

O estudo também teve um delineamento descritivo através do “estudo de caso”, o qual procura descrever profundamente os acontecimentos de determinada realidade, os resultados não podem ser generalizados, sendo válidos somente para o caso que é estudado, entretanto permitem formular hipóteses para a realização de outras pesquisas (TRIVIÑOS, 1987).

Instrumentos utilizados para a coleta de dados

Nesta pesquisa serão foram utilizados algumas técnicas de coleta de dados tais como: pesquisa bibliográfica, análise documental, observação livre, e entrevista semi-estruturada.

A seguir cada um destes itens será abordado com mais detalhes:

Pesquisa bibliográfica: foi de fundamental importância para a realização deste trabalho, pois proporcionou um maior aprofundamento do assunto que será tratado no presente trabalho.

Análise documental: através do estudo dos documentos do QCT, Relatório de Gestão entre outros, foi possível adquirir mais conhecimento sobre a empresa referida.

Observação livre: pois teve-se a oportunidade de observar os fatos no momento que ocorreram, podendo ter maior percepção da realidade.

Entrevista semi-estruturada: foi utilizada, com o Gerente de Administração e os chefes de seção, pois “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que

interessam à pesquisa...” (TRIVIÑOS, 1987, p.146). Ao mesmo tempo que valoriza a presença do pesquisador, oferece liberdade e espontaneidade ao informante, enriquecendo a pesquisa.

Abordagem da pesquisa

Propõe-se neste trabalho uma abordagem predominantemente qualitativa, ou seja, trabalhou-se com um universo de significados motivos e atitudes, o que corresponde a processos e fenômenos que não podem ser quantificados ou reduzidos à simples operacionalização de variáveis. Por se tratar de um estudo de caso, a opção pela abordagem qualitativa deu-se pela natureza e complexidade do tema/problema.

Técnica de coleta de dados

A coleta dos dados primários do presente estudo realizou-se em duas etapas.

Na primeira, foram coletados dados via consulta documental. E na segunda etapa, a coleta de dados ocorreu através de entrevistas semi-estruturadas, cujo roteiro encontra-se em anexo (1).

Também foram utilizados, o levantamento em fontes secundárias tais como pesquisa em livros, pesquisa em documentos, boletins internos entre outros.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo a descrição e análise dos dados coletados na Empresa de Correios e Telégrafos, mais especificamente na Gerência de Administração (GERAD) com relação ao gerenciamento da rotina. Primeiramente, será descrito o processo de implantação do gerenciamento da rotina através do histórico da Qualidade, após isso será verificada as contribuições que a implantação do gerenciamento da rotina trouxe para a GERAD.

5.1 Breve histórico dos Correios

Em 1969 surge a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT com a transformação do então Departamento de Correios e Telégrafos em uma empresa pública, vinculada ao Ministério das Comunicações e regida pela legislação federal.

A estrutura do Correios é constituída por uma Administração Central (AC) com sede em Brasília e por 23 Diretorias Regionais (DRs), as quais executam as diretrizes da Administração Central, e norteiam o gerenciamento dos subsistemas operacionais integrantes do Sistema Postal: atendimento, tratamento, transporte e distribuição.

As áreas de Recursos Humanos, administrativa, financeira, comercial, técnica e as Diretorias Regionais são interdependentes, assim, uma área com bom funcionamento contribui para o desempenho de outra área, favorecendo a prestação de serviços e fornecimento de produtos que atendam às necessidades dos clientes.

O mundo está em constante transformação , tanto no campo da ciência e tecnologia, como no social e comercial, por isso a ECT enfrenta novos desafios a cada instante.

O mercado tornou-se mais ágil e competitivo, surgem a cada momento produtos melhores, com preços mais baixos e com facilidades de acesso aos mesmos, com isso os clientes se tornam mais exigentes e bem-informados, esperam dos Correios rapidez, regularidade, segurança e produtos de qualidade.

A ECT, é uma empresa bem informada e com visão de futuro, está atenta a este ambiente de rápidas transformações e acompanha a evolução da tecnologia e as mudanças de mercado. Estando inserida num ambiente onde a disputa pelo cliente é grande, precisa oferecer qualidade nos produtos oferecidos.

5.2 A Diretoria Regional de Santa Catarina

Os Correios em Santa Catarina atendem uma área territorial de 95.442,9 km² e a uma população residente, estimada em 1998, de 5.028.339, e a uma população móvel de 1.825.045 turistas.

A Diretoria Regional de Santa Catarina tem sua sede administrativa localizada em Florianópolis. Administrativamente e operacionalmente está dividida em oito Regiões Operacionais, com sede nos municípios de Florianópolis, Tubarão, Blumenau, Joinville, Lages, Joaçaba, Chapecó e Itajaí, cujas áreas de atuação são definidas pela zona de influência de suas sedes e pelo sistema de encaminhamento postal. São unidades administrativas com delegação de gestão, que contribuem para a agilização do processo decisório e asseguram um padrão de qualidade dos serviços, com uniformidade em todo o Estado.

A Diretoria Regional/SC presta serviços e oferece produtos às pessoas físicas e jurídicas. Os principais segmentos de clientes são: empresas de reembolso postal, companhias de prestação de serviços de energia elétrica, saneamento e telefonia, órgãos do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário, instituições bancárias e de créditos, entre outros.

Entre os principais produtos oferecidos pela ECT estão a postagem e entrega de objetos postais; recepção e entrega de objetos telegráficos, malotes e encomendas expressas; coleta e entrega de objetos por contratos especiais; produtos filatélicos.

A Lei nº 8666/93 (Lei de Licitações) é o referencial básico a ser seguido pela empresa na contratação de seus fornecedores. A DR/SC conta com o apoio direto de empresas prestadoras de serviço para a execução de seus serviços, tais como: transporte de carga por via aérea e via terrestre; manutenção predial e de equipamentos; limpeza e vigilância; fornecimento de materiais de consumo, entre outros.

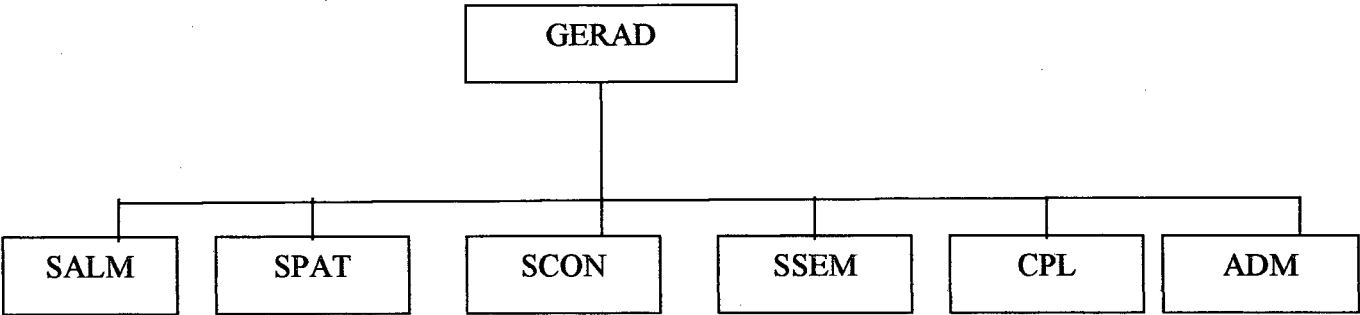
São estabelecidas parcerias com órgãos do governo federal, estadual e municipal para a prestação de serviços como cobrança de impostos, contas de serviços públicos, loterias estaduais, etc. Principais parceiros: Ministérios, Receita Federal, INSS, DETRAN, Sesi, SENAI, etc.

A ECT é a maior contratante de mão-de-obra do País e, atualmente, sua força de trabalho é de 82.068 empregados. Destes, 2.270 atuam na Diretoria Regional/SC, sendo que 85,80% desempenham atividades operacionais e 14,20% , atividades administrativas. O regime jurídico de vinculação é o da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

5.3 Gerência de Administração

A Gerência de Administração – GERAD, objeto deste trabalho é formada pela Seção de Contratação (SCON), Seção de Segurança Empresarial (SSEM), Comissão Permanente de Licitações (CPL), Seção de Patrimônio (SPAT), Seção de Almoxarifado (SALM) e Supervisão Administrativa. O seu organograma está representado a seguir:

Figura 3: Organograma da Gerência de Administração:



Fonte: Gerad.

A SCON é responsável pelo cadastramento das pessoas físicas e jurídicas interessadas em participar das licitações; por manter registros dos fornecedores contratados; processar a compra de materiais e a contratação de serviços e obras (no caso de dispensa de licitação); indicar a modalidade de licitação compatível com o valor estimado dos materiais, serviços e obras, entre outros. Deve também administrar os contratos de fornecimento de material, observando as práticas de mercado, de forma a renegociar ou mesmo rescindir aqueles contratos que ao longo da sua execução, se tornarem desvantajosos para a empresa.

A SSEM é responsável por executar os serviços de vigilância nos dependências de agências e demais prédios da Diretoria Regional, bem como inspecionar a entrada e saída de visitantes e empregados; sugerir medidas que visem a segurança dos bens móveis e imóveis sob a responsabilidade da empresa; acompanhar a investigação de ocorrências de segurança

patrimonial. Cabe também a SSEM o controle dos serviços de conservação e limpeza dos ambientes da ECT sob sua responsabilidade.

A CPL tem a finalidade de processar e julgar as licitações referentes a fornecimento de materiais, prestação de serviços, realização de obras por terceiros e alienação de bens. Faz isto elaborando os editais de licitação, divulgando-o por instrumento apropriado, formando um processo administrativo referente à licitação.

A Seção de Patrimônio SPAT faz o controle e a fiscalização dos bens patrimoniais móveis; realiza inventários destes bens; comunica as alterações decorrentes de aquisição, transferência, carga e descarga de bens móveis; apura os custos de movimentação de bens e prejuízos por roubos, furtos extravios ou acidentes; prepara o cadastro de detentores e respectivos bens e atua no sentido de garantir o uso eficaz dos bens patrimoniais, de modo a evitar a utilização inadequada e ampliar a vida útil dos recursos.

À SALM compete elaborar o cronograma de suprimento, analisar os pedidos de materiais, administrar as pendências de fornecimento, controlar a movimentação e o estoque de materiais, controlar a movimentação e o estoque de produtos em consignação e de propriedade da ECT, fazer o suprimento das agências visando a efetiva colocação dos produtos nos pontos de venda.

A Supervisão Administrativa executa as atividades administrativas relativas ao pessoal lotado na Gerência, prepara para expedição as correspondências e documentos originados na Gerência, controla e executa os serviços reprográficos da Diretoria Regional, imprime e distribui em tempo hábil o Boletim Interno da DR.

5.4 Histórico do programa de qualidade nos Correios

Em junho de 1993, a DR/SC iniciou o desenvolvimento de um Programa de Qualidade Global, com criação do Comitê da Qualidade, objetivando capacitar os recursos humanos e assegurar a sobrevivência da empresa, num ambiente cada vez mais competitivo.

O programa foi instituído na empresa pela Assessoria da Qualidade -ASQUA, que tem como principal objetivo incorporar cada dia mais a cultura da qualidade pela empresa.

O primeiro passo para a Qualidade Total, e fundamental para o sucesso do programa foi o comprometimento da alta administração e de todos os membros do corpo gerencial. A partir daí teve início o processo de sensibilização para todos os colaboradores visualizarem a necessidade de um amplo programa de qualidade.

Para a conscientização da cultura da qualidade, junto aos colaboradores dos Correios foram utilizados vários meios tais como divulgação através de Boletins Internos (BIs), realização de palestras, utilização de cartazes e selos adesivos, distribuição de livros, artigos de jornais e revistas, apresentação de vídeos, textos, visitas a outras empresas e DRs, participação em seminários, palestras e painel de clientes¹ internos e levantamento dos itens de controle para a avaliação da qualidade e melhoria dos serviços prestados e desenvolvimento, além de projetos para a qualidade de vida dos colaboradores.

Foi implementado também o Programa de Capacitação de Lideranças para a qualidade e produtividade, tendo como objetivo a recuperação da produtividade, utilizando-se de técnicas modernas e envolvimento das pessoas.

Após a verificação das estratégias para a implementação da Qualidade Total, apresenta-se as principais etapas do processo de implantação da QT na ECT, e consequentemente do Gerenciamento da Rotina:

- ✓ Em 1995 - foi emitido o manual para a Implantação do Programa 5 S como o objetivo de orientar o processo de implantação do programa e a continuidade pós-implantação;
- ✓ Novembro de 1995 – Implantação do Programa de Qualidade Total;
- ✓ Janeiro de 1996 – realização de treinamentos no próprio local de trabalho;
- ✓ Março de 1996 – Planejamento Estratégico de 1996 até 1999, onde será investido 1 bilhão e novecentos milhões de reais em melhorias tecnológicas e condições de trabalho, objetivando aumentar a produtividade, a qualidade e a receita;
- ✓ Abril de 1996 – foi realizado o Projeto “Mesma Cara”- GERAD, com o objetivo de substituir móveis;

¹ O painel de clientes internos visa melhorar o desempenho gerencial, divulgar os processos de trabalho entre as áreas, superar a satisfação dos clientes internos, reduzir atritos inter-áreas, preparar para a Qualidade Total e estabelecer índices de verificação para a qualidade.

- ✓ Maio de 1996 – A DR/SC está em primeiro lugar , com 91% na opinião pública, nas pesquisas de Qualidade de Distribuição Sob a Ótica do Cliente;
- ✓ Junho de 1996 – Santa Catarina destaca-se no índice de qualidade e produtividade, obtendo o primeiro lugar. Ainda neste mês ocorre a total implantação do Programa 5 S nas Gerências, Assessorias e Regiões Operacionais;
- ✓ Novembro de 1996 – foi realizado o I Seminário Regional sobre Plano de Trabalho, onde teve-se conhecimento que a DR/SC atingiu as primeiras colocações em quase todos os itens de controle, que são avaliados pela Administração Central.
- ✓ Novembro de 1996 – Quase todas as chefias administrativas realizaram um curso de 40 horas sobre Gerenciamento da Rotina;
- ✓ Julho de 1997 - lançamento nacional do Programa Nacional de Qualidade dos Correios - PNQC, com o objetivo de tornar a ECT uma referência mundial;
- ✓ Entre julho de 1995 a julho de 1997 – foram oferecidos vários cursos de educação e treinamento sobre os temas: 5 S, Gerenciamento da Rotina, Seminário TQC e pós-graduação em Qualidade e Produtividade;
- ✓ Março de 1998 – Curso de Auto Motivação sobre qualidade de vida, com 23 participantes;
- ✓ Abril de 1998 – Programa Qualidade de Vida – ciclo de palestras sobre Qualidade de Vida, para que o trabalhador reflita e alcance a harmonia global: pessoa – trabalho – família – sociedade;
- ✓ Maio de 1998 – Início do curso Implantação do Gerenciamento da Rotina ministrado pela fundação ESAG, para Unidades Operacionais e REOPs;
- ✓ Outubro de 1998 – Curso de Auditoria Qualidade ministrado pela Fundação ESAG, com o objetivo de preparar uma equipe de auditores do Sistema ISO 9000 e dos critérios do Prêmio Nacional de Qualidade;
- ✓ Novembro de 1998 – Curso de Gestão da Produtividade aplicada aos Correios, com a participação de 35 supervisores de todas as REOPs, tem como finalidade comprometer os participantes a reduzirem perdas, minimizarem custos e adotarem melhorias em seus processos de trabalho, gerando consequentemente satisfação aos clientes;
- ✓ Agosto de 1998 – Curso implantação do Gerenciamento da Rotina, ministrado para 29 colaboradores lotados nas Gerências e Assessorias, pela Fundação ESAG. O objetivo é dotar os participantes com condições de aperfeiçoamento do gerenciamento do seu trabalho do dia-a-dia;
- ✓ Agosto de 1999 – GERAD efetua treinamento às REOPs sobre Contratação e Administração de Bens Patrimoniais com o objetivo de melhorar continuamente os

processos e apresentar as expectativas da área em relação ao envolvimento e comprometimento das unidades;

- ✓ Abril de 1999 – Resultado da Pesquisa FIA/USP, que apontou a ECT como Instituição de maior confiabilidade no Brasil, e o atingimento do primeiro lugar da DR/SC no Atendimento e segundo lugar na Distribuição;
- ✓ Abril de 1999 - A ECT se candidata ao Prêmio Qualidade do Governo Federal, concorrendo na categoria “Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista”, com mais de 150 empresas. Com isso, objetiva o reconhecimento do seu desempenho institucional. Para tanto, foi elaborado o Relatório da Gestão;
- ✓ Junho de 1999 – O Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública, é um dos principais instrumentos de transformação gerencial, que se propõe a introduzir no setor público, mudanças de valores preconizadas pela Gestão da Qualidade.

5.5 O gerenciamento da Rotina na GERAD

Em setembro de 1998 a GERAD implantou o programa de Gerenciamento da Rotina, como continuidade do Programa de Qualidade Total da Diretoria Regional de Santa Catarina.

Para a consolidação dessa implantação houve treinamentos para todas as chefias e gerências, através de cursos realizados pela Fundação CERTI –Centro de Referência de Tecnologias Inovadoras e coordenados pela APLAC – Assessoria de Planejamento e Qualidade, sobre o tema Gerenciamento da Rotina.

Após isso, foi iniciado o processo de implantação do Gerenciamento da Rotina com a participação de todos os colaboradores da GERAD, no qual cada gerente da área foi o coordenador da implantação dentro da área, acompanhando e negociando todas as etapas em todas as seções, e os chefes ficaram encarregados de definir e elaborar as etapas dentro da sua respectiva seção, conforme dados obtidos em entrevista com o Gerente da GERAD.

O processo de implantação ocorreu através das seguintes etapas, baseadas em CAMPOS (1992):

- A definição das funções de cada seção: onde foram definidos a função de cada setor e de cada pessoa e os insumos recebidos de cada fornecedor e produtos que devem ser

entregues a cada cliente com suas respectivas características definidas através de consulta a clientes;

- Macrofluxograma: foi feita a descrição simplificada dos processos da GERAD, a qual define as responsabilidades atribuídas pela definição dos itens de controle;
- Definição dos itens de controles, suas metas e frequência de verificação;
- Montagem dos fluxogramas dos processos de cada seção;
- Definição de métodos para o atingimento das metas estabelecidas nos itens de controle;
- Definição da missão, valores e visão de futuro de cada seção.

Para o estabelecimento das metas a serem atingidas pelos itens de controle foram utilizados duas situações, a primeira situação é das atividades que já existiam algum tipo de dado e neste caso é estabelecida uma meta realista, passível de ser atingida mas com certo grau de dificuldade. E a segunda situação é quando não havia dados sobre a atividade, então a meta foi estimada aleatoriamente, ajustando-se para mais ou para menos com o decorrer do tempo.

Com a implantação do Gerenciamento da Rotina, baseado nos princípios da Gestão pela Qualidade Total, a Gerad estabeleceu padrões, atingiu metas e espera obter a melhoria contínua do desempenho dos seus processos. Os principais processos foram mapeados pela identificação dos fornecedores, insumos, produtos e clientes. Estão também sendo aplicadas as ferramentas de análise e solução dos problemas para a correção de métodos cujos indicadores apontem para a necessidade de melhorias.

O Gerenciamento da Rotina é a base de todo o Controle e significa obter previsibilidade de desempenho dos processos e a implantação e a manutenção das melhorias.

Cada processo gera produtos e para gerenciar de fato este processo é necessário medir os seus efeitos, sabendo-se assim se os produtos irão satisfazer o cliente.

5.6 Contribuições do gerenciamento da rotina

Com a introdução do gerenciamento da rotina e dos itens de controle foi possível acompanhar com dados reais o atingimento das metas estabelecidas, efetuando quando

necessário, as correções. Também possibilitou a implantação da melhoria contínua, utilizando-se para isso dos indicadores implantados.

Antes da implantação do gerenciamento da rotina a GERAD dispunha de dados esparsos e não compilados sistematicamente, por isso havia uma maior dificuldade na tomada de decisão, e falta de dados para implantação de melhorias, conforme o gerente da área.

Atualmente, os processos estão sistematizados através de um “Caderno de Itens de Controle” padronizado para todas as seções e abrangendo todos os itens e também de um segundo caderno de Indicadores de Gestão, os quais apenas mostram dados históricos.

O gerenciamento da rotina também possibilitou que a GERAD estruturasse o seu gerenciamento dentro do processo de QT, tendo hoje claramente definida a sua visão de futuro, missão, valores, o acompanhamento do atingimento das metas, e também os indicadores de gestão devidamente organizados e padronizados, de acordo com o gerente da GERAD.

Através dos itens de controle² é feita a avaliação do desempenho do área ou seção com relação à meta estabelecida para o item de controle de um determinado processo. Demonstram as principais informações a respeito dos processos de trabalho, que servem de parâmetros para a avaliação gerencial por ocasião do julgamento dos resultados obtidos em função das metas estabelecidas.

Pode-se dizer que os Itens de Controle são as informações fundamentais para a tomada de decisão mais adequadas em relação a qualidade dos serviços prestados, desempenho no fornecimento de produtos e materiais, e das outras atividades exercidas pelas áreas.

Estes dados (gráficos e tabelas), os quais encontram-se em anexo, que contêm os itens de controle são originados mensalmente, a partir dos resultados gerados pelo período anterior, são enviados para a Gerência, onde são consolidados e trabalhados para formarem uma base de conhecimento que permite ao gerente e aos chefes de seção acessar as informações que precisam para a tomada de decisão e para as correções que se fizerem necessárias.

Além de serem subsídios para a tomada de decisão os itens de controle, em um segundo momento, fornecem como subprodutos informações que auxiliam na redefinição de rumos, na reavaliação dos processos, ou ainda no estabelecimento de um novo patamar para a meta de um processo.

² Itens de controle são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total (CAMPOS, 1994).

Os processos definidos pelo gerenciamento da rotina foram gerenciados, criticados e melhorados, por intermédio do Programa Nacional de Qualidade nos Correios, implantado para assegurar, de forma sistematizada, a obtenção de informações e parâmetros que possam aferir a qualidade a produtividade e a satisfação de nossos clientes.

O gerenciamento da rotina é a ferramenta utilizada pela Empresa para o acompanhamento, análise, correção e melhoria dos processos. Os indicadores de desempenho estabelecidos nos Itens de Controle, norteiam as ações corretivas necessárias e as melhorias desejadas nos processos de apoio.

5.6.1 Contribuições do Gerenciamento da Rotina à Supervisão Administrativa

A Supervisão Administrativa é responsável por executar e controlar os serviços reprográficos com qualidade, procurando atender sempre os clientes internos com satisfação. São reproduzidos os documentos solicitados pelas gerências abrangidas pela DR/SC. Através de relatórios é controlado o consumo mensal de xerox de cada área, utilizando-se para isso do sistema de Requisição de Solicitação de Cópias, que encontra-se em anexo 8.

O Gerenciamento da Rotina contribuiu para que a seção tenha um controle sobre os serviços reprográficos dentro da DR/SC. Foi feita uma média de consumo para cada área, e foi assim distribuída metas de consumo/mês de consumo de xerox.

Antes do gerenciamento da rotina havia um controle muito restrito sobre o serviço reprográfico. Hoje, foi criado o relatório consumo de xerox, pesquisa de mercado e pesquisa de atendimento junto aos clientes internos da seção. Houve adoção do relatório de consumo de xerox reproduzido no mês na Regional, que pode ser visualizado em anexo 02.

Os produtos estão melhores, pois o gerenciamento da rotina oferece um controle maior, e com a pesquisa de qualidade obtém-se um resultado exato do produto.

A supervisora administrativa está muito satisfeita com o gerenciamento da rotina, pois agora “tem controle do seu trabalho, missão estabelecida e os demais colaboradores estão satisfeitos pois estão trabalhando mais motivados”.

5.6.2 Contribuições do Gerenciamento da Rotina à Seção de Almoxarifado

Esta seção é responsável principalmente pela suprimimento das unidades. O suprimimento de produtos é feito às unidades, as quais são classificadas em classes A, B e C, dividido em dois períodos de atendimento (mensal e bimestral). A distribuição é feita de forma automática, com base nas vendas dos últimos três meses. O suprimimento de materiais é feito às unidades, através da classificação dos materiais em classes A, B e C.

O atendimento é feito em três períodos (mensal, trimestral e semestral), obedecendo o critério de receita e despesa das unidades. O fornecimento de materiais e produtos é feito através de cronograma de fornecimento estabelecido, de modo a suprir a demanda das unidades. Há também, um acompanhamento dos pedidos pendentes, que garante o fornecimento dos produtos e materiais não atendidos inicialmente.

A chefe da seção afirma que atualmente há um maior controle das atividades, como por exemplo do fornecimento de materiais, que encontra-se em anexo (03). Cada empregado agora sabe da sua atividade, como, onde e quando fazer. Há uma maior facilidade no gerenciamento da seção e da importância dessas atividades junto a DR/SC.

5.6.3 Contribuições do Gerenciamento da Rotina à Seção de Segurança Empresarial

Nesta seção são feitas basicamente duas atividades: segurança de todas as unidades, abrangendo pessoas, bens e patrimônio e a gestão de contratos de limpeza.

A segurança das unidades é feita através de alarme monitorado em aproximadamente 60 unidades, vigilante desarmado em 6 unidades, e as demais unidades fica sob a responsabilidade do chefe da mesma. Além disso é feito o acompanhamento de todas as ocorrências na DR/SC e adotadas medidas preventivas e corretivas.

A gestão de contratos de limpeza é realizada através de uma pesquisa (trimestral) de todas as unidades servidas pelo contrato (as de maior faturamento e com um certo número de funcionários), após isso são adotadas medidas preventivas e corretivas para garantir qualidade na prestação de serviços, as demais contratações são feitas através de pessoa física, sendo que a responsabilidade da execução do serviço é do próprio chefe da unidade.

Antes da implantação do gerenciamento da rotina, conforme o chefe de segurança não havia dados históricos para a tomada de decisão, não havia o agrupamento de informações, nem um diagnóstico da área.

A partir da sua adoção obteve-se melhores condições de avaliar todas as atribuições da seção, pois as informações são tabuladas e atualizadas, permitindo que se adote medidas preventivas e o estabelecimento de metas, o que auxilia muito na rotina do dia-a-dia. Por exemplo através do mapeamento das reclamações do serviço de limpeza, pode-se saber onde estão ocorrendo mais reclamações, ou verificar quais as áreas mais vulneráveis em termos de segurança e que tipo de ocorrência ocorre, com base nisso tomar decisões mais conscientes. Isso pode ser verificado através do anexo (04).

Percebe-se que o produto está melhor através dos resultados das pesquisas realizadas, onde fica claro, por exemplo no serviço de limpeza, do aumento da satisfação dos clientes de um semestre para outro, ou com relação à segurança, percebe-se através dos itens de controle, uma diminuição do número de ocorrências em relação a sua situação anterior.

Atualmente realiza-se pesquisas sistematizadas e há divulgação destes resultados. Através de estatísticas científicas, simplificação de metodologias adequadas com bons resultados principalmente na resposta do cliente interno. É feita a análise, e é tomado medidas preventivas e corretivas com mais agilidade e segurança. Com o gerenciamento da rotina, obteve-se mais segurança na gestão do contrato de limpeza e vigilância.

O chefe da seção sente-se mais satisfeito, pois hoje tem condições de melhor visualizar e aplicar ações corretivas e inovadoras para a área. “A ferramentas utilizadas possibilitam um gerenciamento mais seguro e objetivo, sem acréscimo de trabalho, e isso gera satisfação a todos”.

5.6.4 Contribuições do Gerenciamento da Rotina à Comissão Permanente de Licitação

A CPL tem como principal atividade promover licitações. Primeiramente recebe-se os pedidos de contratações dos produtos, em seguida é feita uma análise do processo, para então elaborar o edital, publica-se o edital no Diário Oficial, após o recebimento de documentos

(habilitação e propostas), é realizada nova análise e julgamento, enviando a homologação para o diretor da DR/SC.

É também de sua responsabilidade realizar e concluir nos prazos estabelecidos os processos licitatórios nas modalidades de Convite e Tomada de Preços. Medir, avaliar a qualidade e a melhor proposta econômica, dos produtos licitados e adjudicados nas modalidades de Convite e Tomada de Preços.

Antes da implantação do gerenciamento da rotina, segundo o chefe da CPL, “o processo de trabalho era o mesmo, pois segue a legislação e não é possível mudar isso, hoje, há mais qualidade no produto e um controle e acompanhamento eficaz”.

O gerenciamento da rotina permitiu que houvesse um controle e acompanhamento eficaz dos processos com relação a prazos de execução, qualidade, quantidade, preços, racionalização de etapas do processo e algumas atividades dentro desse processo, através da criação de alguns itens de controle, e o estabelecimento de metas para o cumprimento desses.

Pode-se perceber que o produto está melhor, porque ele ocorre agora em menos tempo e com menos trabalho, isso é verificado através da elaboração de pesquisas junto aos clientes internos (unidades administrativas e operacionais) e externos (fornecedores).

(Na primeira pesquisa realizada em janeiro de 1999 obteve-se 71,43% de satisfação e 28,57% de insatisfação, já na realizada em julho deste ano obteve-se 100% de satisfação.

O processo de trabalho continuou sendo o mesmo, mas agora há maior agilidade e melhora da qualidade, devido a racionalização das etapas, e também tem-se argumentos para explicar e justificar certos recursos materiais e humanos. Essa racionalização das etapas permite que se trabalhe com média abaixo do padrão estabelecido pela empresa, conseqüentemente realizando o trabalho em menor tempo do que o estabelecido pela lei, o que pode ser visualizado em anexo (05).

O chefe da seção está mais satisfeito, pois os resultados são mensurados através de dados e fatos o que permite demonstrar com transparência as atividades da seção. Além disso, fornece esses dados com tabelas e gráficos ao corpo gerencial.

5.6.5 Contribuições do Gerenciamento da Rotina à Seção de Contratação

Na SCON é realizada toda a parte de contratações, gestão de contratos (limpeza, vigilância e transporte), a elaboração e controle dos contratos de locação, controle de faturas de água, luz e telefone, das notas fiscais, a emissão de Afs (Autorização de Fornecimento).

As contratações são feitas através de Dispensa de Licitação, Convites ou tomada de Preços. A gestão de contratos são realizadas através de um sistema de computadores chamado Gestão. Esse sistema permite o controle da vigilância e de todos os contratos, efetua o reajuste, se for o caso, emite correspondência para renovação ou reajuste e ainda emite vários relatórios (por tipo de contrato).

Foi implantado sistema de registro de preços que irá agilizar, a aquisição de materiais (através da tomada de preços), com uma forma pré-determinada de fornecer materiais estocáveis para o Correio.

Antes da implantação do gerenciamento da rotina, conforme o chefe da seção “o procedimento era o mesmo, mas não havia um acompanhamento das principais rotinas, limitava-se a algumas estatísticas”. Para a implantação do gerenciamento da rotina foram escolhidas quatro atividades: prazos de compra, contratação e aluguel e continuidade dos contratos em execução.

O gerenciamento da rotina trouxe a padronização dos procedimentos e acompanhamento das atividades através da identificação das metas dentro da seção. Isso oferece dados para análise gerencial e tem o objetivo de atender as expectativas do cliente interno, com relação a qualidade do material entregue, prazos cumpridos, e também verificar se as metas vêm sendo atingidas, as quais podem ser visualizadas em anexo (06).

Pode-se perceber que o produto da seção está melhor, através da qualidade medida pelos itens de controle estabelecido.

Cada processo hoje tem seu procedimento definido passo a passo, garantindo assim a uniformidade na execução, além de permitir que as pessoas envolvidas o compreendam melhor. Os processos passaram a ser acompanhados sistematicamente de forma que os dados apresentados revelam que as metas de qualidade estão sendo atingidas.

O chefe da seção diz que a possibilidade de se obter a previsibilidade de desempenho dos processos e o controle dos seus efeitos com o objetivo de satisfazer os clientes, o deixa bastante satisfeito.

5.6.6 Contribuições do Gerenciamento da Rotina à Seção de Patrimônio

Na SPAT é realizada a gestão e controle de bens imóveis e próprios, gestão de controle de bens móveis de todas as unidades dentro da DR/SC, desde a imobilização (incorporação) até a desmobilização (baixa), remanejamento de bens adequando físico x patrimonial e a administração da área de material recolhido.

A administração dos bens móveis e imóveis visa garantir a sua integridade física e o seu controle patrimonial, seguindo orientações da Lei 8.666/93 e do MANPAT - Manual de Patrimônio, que regulamentam desde a aquisição até a desmobilização. Este processo consiste em cadastrar, acompanhar a vida útil, controlar a transferência e desmobilização dos bens.

O controle dos bens incorporados garante a sua conciliação física e contábil, o remanejamentos de bens, garante o seu reaproveitamento e o prolongamento de sua vida útil e a desmobilização visa assegurar a desocupação de espaços para sua guarda e a baixa contábil do patrimônio da empresa.

Conforme a chefe da seção antes da implantação do gerenciamento da rotina “não havia este termômetro, que auxilia tanto o gestor como os colaboradores”.

As contribuições adquiridas foram maior comprometimento da equipe de trabalho, uma vez que ficaram claramente definidas as metas. Agora há uma maior facilidade para gerenciar, detectar causas que dificultam a execução da rotina e tratá-las, e também aperfeiçoa-las, segundo a chefe da seção mencionada. Um dos itens de controle desta seção, mais especificamente o controle e incorporação de bens, pode ser visualizado em anexo (07).

Os produtos estão melhor trabalhados, há o engajamento de todos os envolvidos no processo objetivando sempre melhorá-los, isto verifica-se através do acompanhamento dos indicadores de qualidade da seção.

A chefe da seção está muito satisfeita, porque melhorou o conhecimento do trabalho da equipe, todos tem um objetivo comum nos processos da seção, e até mesmo da Empresa como um todo.

Apresenta-se a seguir as contribuições que o gerenciamento da rotina trouxe para a Gerad:

- Sistematização de dados, antes esparsos e não compilados;
- Maior facilidade e agilidade na tomada de decisão;
- Acompanhamento das metas e do seu real atingimento, efetuando-se quando necessário as correções;
- Maior controle sobre o próprio trabalho;
- Conhecimento sobre a satisfação do cliente, em razão da qualidade do produto oferecido ;

Essas contribuições vão ao encontro do que diz CAMPOS (1994) no qual o gerenciamento da rotina é centrado na definição da autoridade e responsabilidade de cada pessoa, na padronização dos processos de trabalho, na monitoração dos resultados destes processos e sua comparação com as metas, num ambiente de trabalho 5S e na busca contínua da perfeição.

Em virtude do gerenciamento da rotina estar baseado na busca contínua da perfeição, sugere-se com base nas entrevistas feitas aos chefes de seção e ao gerente da área algumas melhorias para a Gerad, que podem ser revistas desde já:

- Treinamentos de reciclagem, para que algumas orientações que foram esquecidas sejam lembradas;
- Acompanhamento das metas de cada gerência pela alta direção;
- Um relacionamento mais estreito entre o plano de trabalho anual da Diretoria Regional com as metas estabelecidas no gerenciamento da rotina;
- Revisões semestrais dos indicadores e reavaliação das metas;
- Criação de novas metas, acompanhamento periódico no sentido de rever metas e métodos de trabalho.

5.7 Fatores que facilitaram e dificultaram a implantação do gerenciamento da rotina na GERAD

Conforme CAMPOS (1992) o TQC deve ser implantado pela linha de cima para baixo e assistida pelo escritório do TQC, é de fundamental importância que a alta administração esteja engajada neste processo. A implantação do TQC implica num processo de mudança comportamental e cultural, logo dependente da educação e treinamento, e o sucesso na implantação depende de orientação contínua de instituição qualificada e credenciada.

Além disso para que a implantação do TQC aconteça a bom termo é fundamental que exista uma liderança persistente por parte das chefias e que os processos de educação e treinamento se transformem em uma prática diária no interior da organização.

Com base nisso e no sucesso que a implantação do gerenciamento da rotina obteve, pode-se dizer, conforme informação do gerente da área e dos chefes de seção, que os fatores que facilitaram a implantação do gerenciamento da rotina na GERAD foram:

- o comprometimento da alta administração, pois a sua conscientização para a qualidade servirá como um efeito multiplicador para a legitimação do processo como um todo;
- planejamento e a maneira clara e objetiva com o que foi passado às seções;
- identificação dos problemas;
- grupos de estudo para levantamento e definição de metas claras e que refletem os objetivos da seção, juntamente com os itens de controle;
- estabelecimento de um cronograma;
- treinamento e exercícios práticos adequado às necessidades;
- estrutura apropriada e recursos humanos e materiais disponíveis adequados;
- a motivação interna da GERAD e a constante troca de idéias entre os chefes de seção e o gerente;
- o programa de Qualidade Total dos Correios já estava em fase adiantada de implantação, com alguns ganhos evidentes como por exemplo: visão e missão definidas, o 5S.

Os resultados obtidos com a implantação do 5S foram a eliminação do desperdício, reaproveitamento de recursos, redução de estoques, redução de custos e melhorias significativas nos ambientes de trabalho.

Enquanto os fatores que dificultaram a implantação foram conforme os entrevistados:

- a resistência natural gerada pelo entendimento e a incorporação de um novo conceito de trabalho aliado a uma maneira de pensar e agir diferente da rotineira,
- a cultura da empresa, pois muitas pessoas possuíam na época visão sistêmica e não se preocupavam com o trabalho dos outros, afetando desse modo o comprometimento de uma forma geral;
- a complexidade do processo e o tempo despendido necessário para a implantação já que houve a necessidade de conciliar a implantação do gerenciamento da rotina com o trabalho realizado na seção;

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo tem como finalidade apresentar as conclusões relativas ao presente estudo. Além disso, também tem o propósito de sugerir algumas recomendações de estudo na ECT.

A presente pesquisa visou identificar as contribuições obtidas com o gerenciamento da rotina na Gerad da ECT.

Desse modo, buscou-se descrever o processo de implantação do Gerenciamento da Rotina na Gerad e identificar os fatores que facilitaram e dificultaram essa implantação, apontando assim as contribuições que o Gerenciamento da Rotina trouxe para a Gerad.

Os objetivos específicos implantação do gerenciamento da rotina e fatores e que facilitaram e dificultaram essa implantação, foram atingidos satisfatoriamente visto que os entrevistados para a realização desses objetivos foram muito prestativos.

O objetivo específico apontar as contribuições do gerenciamento da rotina na Gerad, foi atingido satisfatoriamente, pois as informações sobre as contribuições que o Gerenciamento da Rotina trouxe para as seções foram suficientes para a realização desse objetivo.

Ao se concluir este trabalho, verifica-se que alguns aspectos poderiam ser abordados, mas que 6 meses de estágio não seriam suficientes para alcançá-los.

Visto que o Programa de Qualidade Total nos Correios é composto de 3 etapas: Programa 5S, Gerenciamento da Rotina e Gerenciamento pelas Diretrizes, recomenda-se então um estudo mais aprofundado destes aspectos em todas as gerências da DR/SC.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês). UFMG – Fundação Christiano Ottoni. Bloch Editores: Rio de Janeiro, 1992.

_____. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. UFMG – Fundação Christiano Ottoni. Bloch Editores: Rio de Janeiro, 1994.

CORREIOS. Histórico da qualidade total, 1997.

CORREIOS. Relatório da gestão: prêmio qualidade do governo federal – PQGF, 1999.

GARVIN, David. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

<http://intranetec/intranet/Correios>.

<http://www.correios.com.br>.

ISHIKAWA, Kaoru. Controle da qualidade total (à maneira japonesa). Editora Campus: Rio de Janeiro, 1993.

JOINER, Brianl. As metas gerenciais: gerência de quarta geração. São Paulo: MaKron Books, 1995.

JURAN, J. M. Na liderança pela qualidade. Ed. Pioneira: São Paulo, 1993.

MACEDO, Alberto Amarante & FILHO, Francisco Liberato Póvoa. Glossário da qualidade total. UFMG – Fundação Christiano Ottoni: Belo Horizonte, 1994.

NETO, Edgard Pedreira de Cerqueira. Gestão da qualidade: princípios e métodos. São Paulo: Pioneira, 1993.

OAKLAND, John. Gerenciamento da qualidade total. Nobel: São Paulo, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais. Atlas: São Paulo, 1987.

ANEXOS

1. Roteiro de Entrevista
2. Itens de controle da ADM
3. Itens de controle da SALM
4. Itens de controle da SSEM
5. Itens de controle da CPL
6. Itens de controle da SCON
7. Itens de controle da SPAT
8. Requisição de fornecimento de cópias de xerox.

ANEXO 01

Roteiro de Entrevista

1. O que é realizado nesta seção? E como?
2. Quais foram as contribuições adquiridas com o gerenciamento da rotina nesta seção?
3. Fazer um breve paralelo da situação anterior a implantação do gerenciamento da rotina e agora.
4. Você tem alguma sugestão para melhorar o gerenciamento da rotina nesta seção?

Anexo 02

Itens de controle da ADM

REPRODUÇÃO DE DOCUMENTOS

Macro nº1 / Adm

| ÁREAS | 1999 | | | | | | | | | | 1999 | | | | | | | | | | Meta Estabelecida X Reprodução Realizada | | | | | | | | | |
|--------------|---------|-----------|--------|---------|-----------|--------|---------|-----------|--------|---------|-----------|--------|---------|-----------|--------|---------|-----------|--------|---------|-----------|--|---------|-----------|--------|---------|-----------|--------|---------|-----------|--------|
| | Maio | | | | | Junho | | | | | Julho | | | | | Agosto | | | | | Setembro | | | | | Outubro | | | | |
| | Meta | Realizada | %* | Meta | Realizada | %* | Meta | Realizada | %* | Meta | Realizada | %* | Meta | Realizada | %* | Meta | Realizada | %* | Meta | Realizada | %* | Meta | Realizada | %* | Meta | Realizada | %* | Meta | Realizada | %* |
| | 52.464 | 74.758 | 42,5% | 52.464 | 63.620 | 21,3% | 52.464 | 25.757 | 50,9% | 52.464 | 34.252 | 18,6% | 52.464 | 42.718 | 18,6% | 52.464 | 35.965 | 31,4% | 52.464 | 54.714 | 31,4% | 52.464 | 31.812 | 23,8% | 52.464 | 29.816 | 16,1% | 52.464 | 37.427 | 28,7% |
| BI | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 |
| REDE URGENTE | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | 0 | 0 |
| GEREC | 25.686 | 36.957 | 43,9% | 25.686 | 17.500 | 31,9% | 25.686 | 28.118 | 9,5% | 25.686 | 31.649 | 23,2% | 25.686 | 31.649 | 23,2% | 25.686 | 31.812 | 23,8% | 25.686 | 31.812 | 23,8% | 25.686 | 31.812 | 23,8% | 25.686 | 29.816 | 16,1% | 25.686 | 37.427 | 28,7% |
| SUPLEMENTO | 10.590 | 5.140 | 51,5% | 10.590 | 6.220 | 41,3% | 10.590 | 7.196 | 32,0% | 10.590 | 6.144 | 42,0% | 10.590 | 6.144 | 42,0% | 10.590 | 5.665 | 48,5% | 10.590 | 5.665 | 48,5% | 10.590 | 5.665 | 48,5% | 10.590 | 8.584 | 18,9% | 10.590 | 8.584 | 18,9% |
| MANUAIS | 8.849 | 14.111 | 59,5% | 8.849 | 10.874 | 22,9% | 8.849 | 12.180 | 37,6% | 8.849 | 7.862 | 11,2% | 8.849 | 7.862 | 11,2% | 8.849 | 3.271 | 63,0% | 8.849 | 3.271 | 63,0% | 8.849 | 3.271 | 63,0% | 8.849 | 11.233 | 26,9% | 8.849 | 11.233 | 26,9% |
| GERAD | 8.700 | 14.971 | 72,1% | 8.700 | 3.823 | 56,1% | 8.700 | 6.381 | 26,7% | 8.700 | 8.700 | 100,0% | 8.700 | 8.700 | 100,0% | 8.700 | 8.700 | 100,0% | 8.700 | 8.700 | 100,0% | 8.700 | 8.700 | 100,0% | 8.700 | 9.152 | 5,2% | 8.700 | 9.152 | 5,2% |
| GAB/DR | 8.139 | 3.015 | 63,0% | 8.139 | 1.785 | 78,1% | 8.139 | 4.619 | 43,2% | 8.139 | 8.139 | 100,0% | 8.139 | 8.139 | 100,0% | 8.139 | 8.139 | 100,0% | 8.139 | 8.139 | 100,0% | 8.139 | 8.139 | 100,0% | 8.139 | 445 | 94,5% | 8.139 | 445 | 94,5% |
| GEOPE | 10.721 | 11.403 | 6,4% | 10.721 | 2.497 | 76,7% | 10.721 | 4.738 | 55,8% | 10.721 | 10.721 | 100,0% | 10.721 | 10.721 | 100,0% | 10.721 | 10.721 | 100,0% | 10.721 | 10.721 | 100,0% | 10.721 | 10.721 | 100,0% | 10.721 | 7.131 | 33,5% | 10.721 | 7.131 | 33,5% |
| GEOOF | 5.979 | 19.354 | 223,7% | 5.979 | 8.300 | 38,8% | 5.979 | 11.630 | 94,5% | 5.979 | 9.548 | 59,3% | 5.979 | 9.548 | 59,3% | 5.979 | 9.548 | 59,3% | 5.979 | 9.548 | 59,3% | 5.979 | 9.548 | 59,3% | 5.979 | 7.285 | 21,8% | 5.979 | 7.285 | 21,8% |
| GEVEN | 9.548 | 18.850 | 97,4% | 9.548 | 20.331 | 112,9% | 9.548 | 15.206 | 59,3% | 9.548 | 15.206 | 59,3% | 9.548 | 15.206 | 59,3% | 9.548 | 15.206 | 59,3% | 9.548 | 15.206 | 59,3% | 9.548 | 15.206 | 59,3% | 9.548 | 12.298 | 28,8% | 9.548 | 12.298 | 28,8% |
| TARIFAS | 5.024 | 0 | 100,0% | 5.024 | 0 | 100,0% | 5.024 | 0 | 100,0% | 5.024 | 0 | 100,0% | 5.024 | 0 | 100,0% | 5.024 | 0 | 100,0% | 5.024 | 0 | 100,0% | 5.024 | 0 | 100,0% | 5.024 | 5.600 | 11,5% | 5.024 | 5.600 | 11,5% |
| CST | 2.503 | 980 | 60,8% | 2.503 | 1.080 | 58,9% | 2.503 | 2.824 | 12,8% | 2.503 | 2.824 | 12,8% | 2.503 | 2.824 | 12,8% | 2.503 | 2.824 | 12,8% | 2.503 | 2.824 | 12,8% | 2.503 | 2.824 | 12,8% | 2.503 | 16.298 | 551,1% | 2.503 | 16.298 | 551,1% |
| APLAQ | 2.030 | 3.252 | 60,2% | 2.030 | 422 | 79,2% | 2.030 | 467 | 77,0% | 2.030 | 467 | 77,0% | 2.030 | 467 | 77,0% | 2.030 | 467 | 77,0% | 2.030 | 467 | 77,0% | 2.030 | 467 | 77,0% | 2.030 | 946 | 53,4% | 2.030 | 946 | 53,4% |
| GINSP | 1.967 | 1.726 | 12,3% | 1.967 | 1.488 | 24,4% | 1.967 | 1.348 | 31,5% | 1.967 | 1.348 | 31,5% | 1.967 | 1.348 | 31,5% | 1.967 | 1.348 | 31,5% | 1.967 | 1.348 | 31,5% | 1.967 | 1.348 | 31,5% | 1.967 | 1.341 | 31,8% | 1.967 | 1.341 | 31,8% |
| ASJUR | 1.696 | 643 | 62,1% | 1.696 | 1.234 | 27,2% | 1.696 | 1.508 | 11,1% | 1.696 | 1.508 | 11,1% | 1.696 | 1.508 | 11,1% | 1.696 | 1.508 | 11,1% | 1.696 | 1.508 | 11,1% | 1.696 | 1.508 | 11,1% | 1.696 | 830 | 51,1% | 1.696 | 830 | 51,1% |
| ASCOM | 897 | 5.027 | 460,4% | 897 | 373 | 58,4% | 897 | 505 | 43,7% | 897 | 505 | 43,7% | 897 | 505 | 43,7% | 897 | 505 | 43,7% | 897 | 505 | 43,7% | 897 | 505 | 43,7% | 897 | 2.877 | 220,7% | 897 | 2.877 | 220,7% |
| GETEC | 1.266 | 1.419 | 12,1% | 1.266 | 680 | 46,3% | 1.266 | 1.297 | 2,4% | 1.266 | 1.297 | 2,4% | 1.266 | 1.297 | 2,4% | 1.266 | 1.297 | 2,4% | 1.266 | 1.297 | 2,4% | 1.266 | 1.297 | 2,4% | 1.266 | 1.182 | 6,6% | 1.266 | 1.182 | 6,6% |
| POSTALIS | 52 | 214 | 311,5% | 52 | 188 | 261,5% | 52 | 377 | 625,0% | 52 | 377 | 625,0% | 52 | 377 | 625,0% | 52 | 377 | 625,0% | 52 | 377 | 625,0% | 52 | 377 | 625,0% | 52 | 225 | 332,7% | 52 | 225 | 332,7% |
| REOP/01 | 4.650 | 15.400 | 231,2% | 4.650 | 13.458 | 189,6% | 4.650 | 10.189 | 119,1% | 4.650 | 10.189 | 119,1% | 4.650 | 10.189 | 119,1% | 4.650 | 10.189 | 119,1% | 4.650 | 10.189 | 119,1% | 4.650 | 10.189 | 119,1% | 4.650 | 10.181 | 118,9% | 4.650 | 10.181 | 118,9% |
| REOP/02 | 875 | 2.110 | 141,1% | 875 | 707 | 19,2% | 875 | 3.419 | 280,7% | 875 | 3.419 | 280,7% | 875 | 3.419 | 280,7% | 875 | 3.419 | 280,7% | 875 | 3.419 | 280,7% | 875 | 3.419 | 280,7% | 875 | 2.729 | 211,9% | 875 | 2.729 | 211,9% |
| REOP/03 | 3.549 | 4.043 | 13,9% | 3.549 | 5.444 | 53,4% | 3.549 | 5.175 | 45,8% | 3.549 | 5.175 | 45,8% | 3.549 | 5.175 | 45,8% | 3.549 | 5.175 | 45,8% | 3.549 | 5.175 | 45,8% | 3.549 | 5.175 | 45,8% | 3.549 | 1.118 | 68,5% | 3.549 | 1.118 | 68,5% |
| REOP/04 | 1.307 | 750 | 42,6% | 1.307 | 2.324 | 77,8% | 1.307 | 5.630 | 330,8% | 1.307 | 5.630 | 330,8% | 1.307 | 5.630 | 330,8% | 1.307 | 5.630 | 330,8% | 1.307 | 5.630 | 330,8% | 1.307 | 5.630 | 330,8% | 1.307 | 1.757 | 34,4% | 1.307 | 1.757 | 34,4% |
| REOP/05 | 2.369 | 643 | 72,9% | 2.369 | 1.218 | 48,9% | 2.369 | 3.121 | 31,7% | 2.369 | 3.121 | 31,7% | 2.369 | 3.121 | 31,7% | 2.369 | 3.121 | 31,7% | 2.369 | 3.121 | 31,7% | 2.369 | 3.121 | 31,7% | 2.369 | 1.142 | 51,8% | 2.369 | 1.142 | 51,8% |
| REOP/06 | 666 | 1.501 | 125,4% | 666 | 295 | 55,7% | 666 | 2.125 | 219,1% | 666 | 2.125 | 219,1% | 666 | 2.125 | 219,1% | 666 | 2.125 | 219,1% | 666 | 2.125 | 219,1% | 666 | 2.125 | 219,1% | 666 | 76 | 88,6% | 666 | 76 | 88,6% |
| REOP/07 | 926 | 900 | 2,8% | 926 | 504 | 45,7% | 926 | 2.136 | 130,7% | 926 | 2.136 | 130,7% | 926 | 2.136 | 130,7% | 926 | 2.136 | 130,7% | 926 | 2.136 | 130,7% | 926 | 2.136 | 130,7% | 926 | 930 | 0,4% | 926 | 930 | 0,4% |
| REOP/08 | 1.100 | 546 | 50,4% | 1.100 | 1.365 | 24,1% | 1.100 | 2.810 | 155,5% | 1.100 | 2.810 | 155,5% | 1.100 | 2.810 | 155,5% | 1.100 | 2.810 | 155,5% | 1.100 | 2.810 | 155,5% | 1.100 | 2.810 | 155,5% | 1.100 | 1.245 | 13,2% | 1.100 | 1.245 | 13,2% |
| TOTAL | 171.553 | 237.713 | 38,9% | 171.553 | 166.730 | 3,4% | 171.553 | 201.432 | 17,4% | 171.553 | 201.432 | 17,4% | 171.553 | 201.432 | 17,4% | 171.553 | 201.432 | 17,4% | 171.553 | 201.432 | 17,4% | 171.553 | 201.432 | 17,4% | 171.553 | 214.016 | 24,8% | 171.553 | 214.016 | 24,8% |

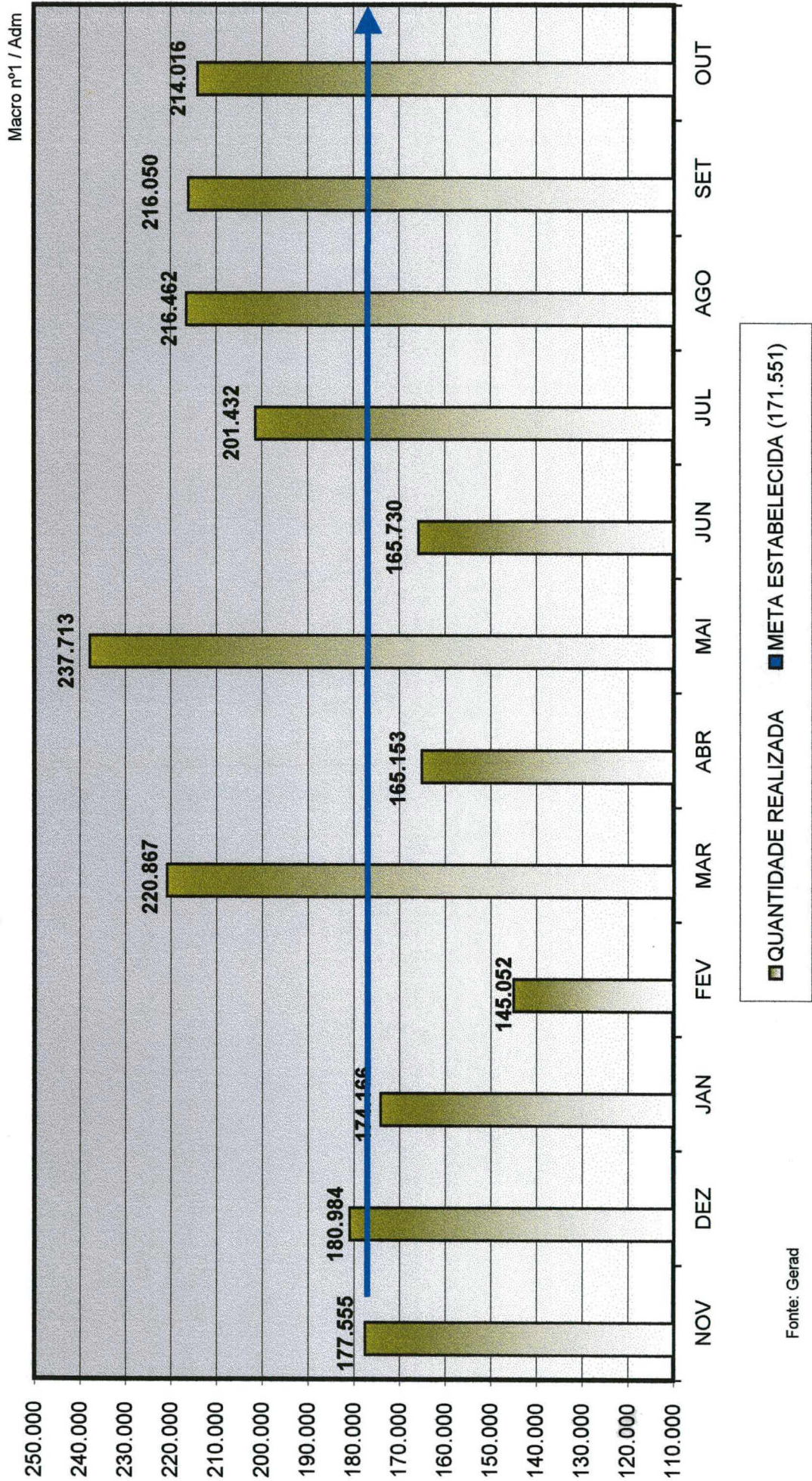
Fonte: Gerad

Observações: Meta estabelecida pelo grupo de trabalho G-12 (portaria 316/97)

* Desempenho = refere-se ao percentual de redução ou **acréscimo** em relação à meta.

GERENCIAMENTO DA ROTINA - GERAD-DR/SC

REPRODUÇÃO DE DOCUMENTOS - 1998/1999



Anexo 03

Itens de controle da SALM

GERENCIAMENTO DA ROTINA - GERAD-DR/SC

FORNECIMENTO DE MATERIAIS

Macro nº1 / SALM

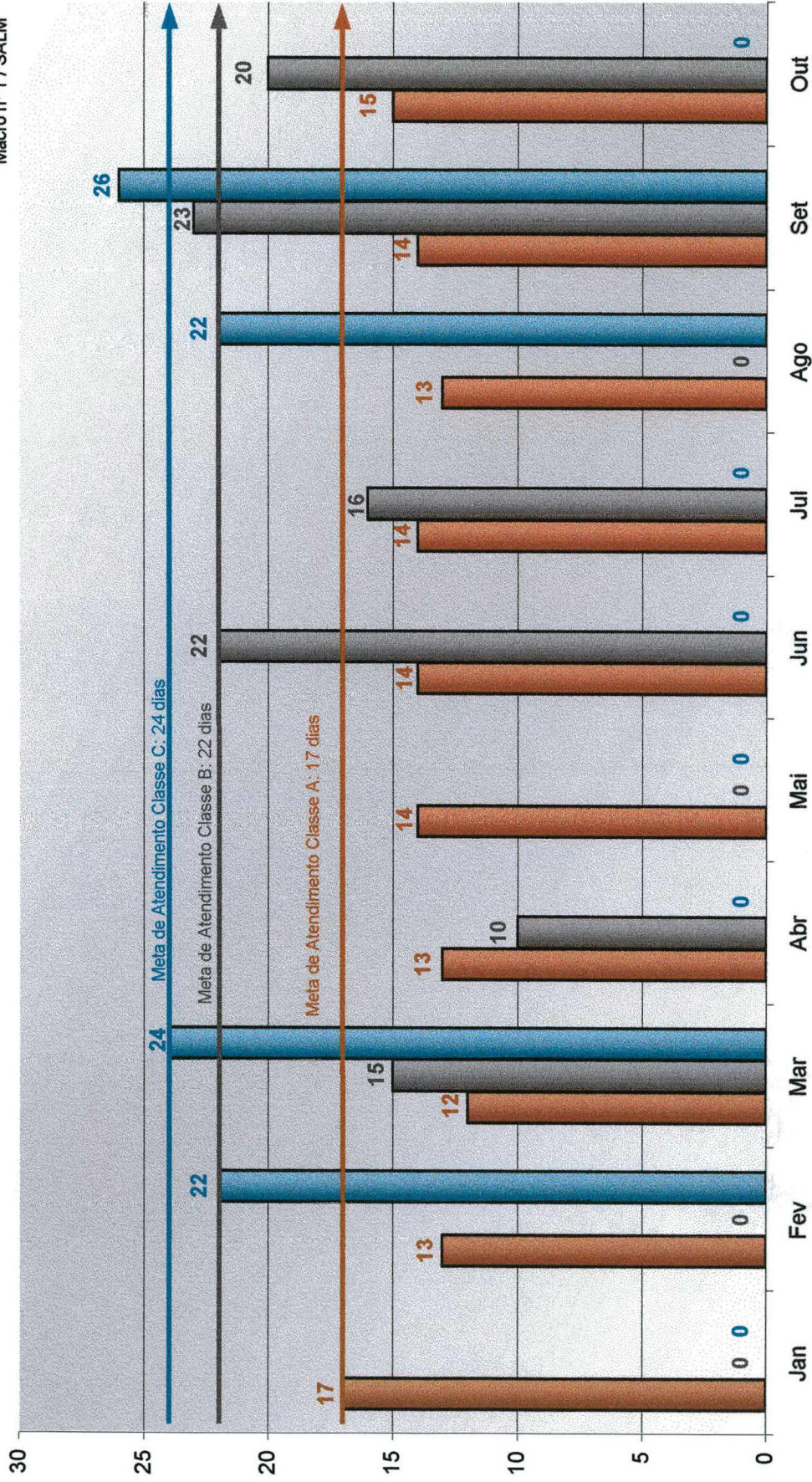
| CLASSE | | Materiais Distribuídos Por Classe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | JAN | | FEV | | MAR | | ABR | | MAI | | JUN | | JUL | | AGO | | SET | | OUT | | NOV | | DEZ | |
| | | Prev | Exec | Prev | Exec | Prev | Exec | Prev | Exec | Prev | Exec | Prev | Exec | Prev | Exec | Prev | Exec | Prev | Exec | Prev | Exec | Prev | Exec | Prev | Exec |
| A | | 17 | 17 | 17 | 13 | 17 | 12 | 17 | 13 | 17 | 14 | 17 | 14 | 17 | 14 | 17 | 13 | 17 | 14 | 17 | 15 | 17 | 17 | 17 | |
| B | | 22 | 0 | 22 | 0 | 22 | 15 | 22 | 10 | 22 | 0 | 22 | 22 | 22 | 16 | 22 | 0 | 22 | 23 | 22 | 20 | 22 | | 22 | |
| C | | 24 | 0 | 24 | 22 | 24 | 24 | 24 | 0 | 24 | 0 | 24 | 0 | 24 | 0 | 24 | 22 | 24 | 26 | 24 | 0 | 24 | | 24 | |

Fonte: Gerad

GERENCIAMENTO DA ROTINA - GERAD-DR/SC

FORNECIMENTO DE MATERIAIS

Macro nº 1 / SALM



Fonte: Gerad

Anexo 04

Itens de controle da SSEM

GERENCIAMENTO DA ROTINA - GERAD-DR/SC

SEGURANÇA NAS UNIDADES - REGISTRO DE Ocorrências

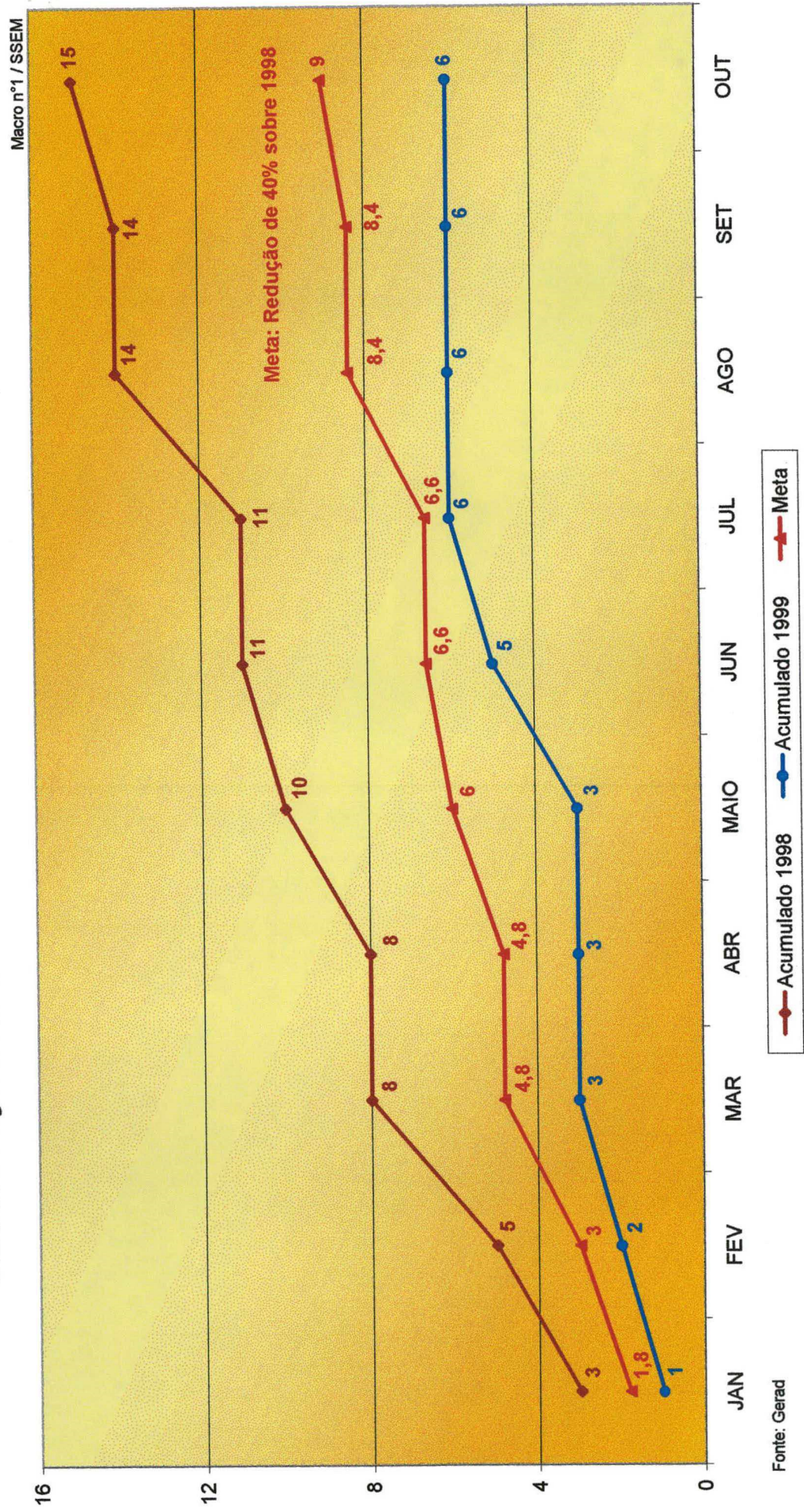
Macro nº1 / SSEM

| Ocorrência | 1998 | 1999 | Acumulado 1998 | Acumulado 1999 |
|------------|------|------|----------------|----------------|
| JAN | 3 | 1 | 3 | 1 |
| FEV | 2 | 1 | 5 | 2 |
| MAR | 3 | 1 | 8 | 3 |
| ABR | 0 | 0 | 8 | 3 |
| MAIO | 2 | 0 | 10 | 3 |
| JUN | 1 | 2 | 11 | 5 |
| JUL | 0 | 1 | 11 | 6 |
| AGO | 3 | 0 | 14 | 6 |
| SET | 0 | 0 | 14 | 6 |
| OUT | 1 | 0 | 15 | 6 |
| NOV | | | 15 | 6 |
| DEZ | | | 15 | 6 |
| Total | 15 | 6 | | |

Fonte: Gerad

GERENCIAMENTO DA ROTINA - GERAD-DR/SC

SEGURANÇA NAS UNIDADES - REGISTRO DE OCORRÊNCIAS



Anexo 05

Itens de controle da CPL

GERENCIAMENTO DA ROTINA - GERAD-DR/SC

PRAZOS DE EXECUÇÃO DAS LICITAÇÕES

Macro nº 1a / CPL

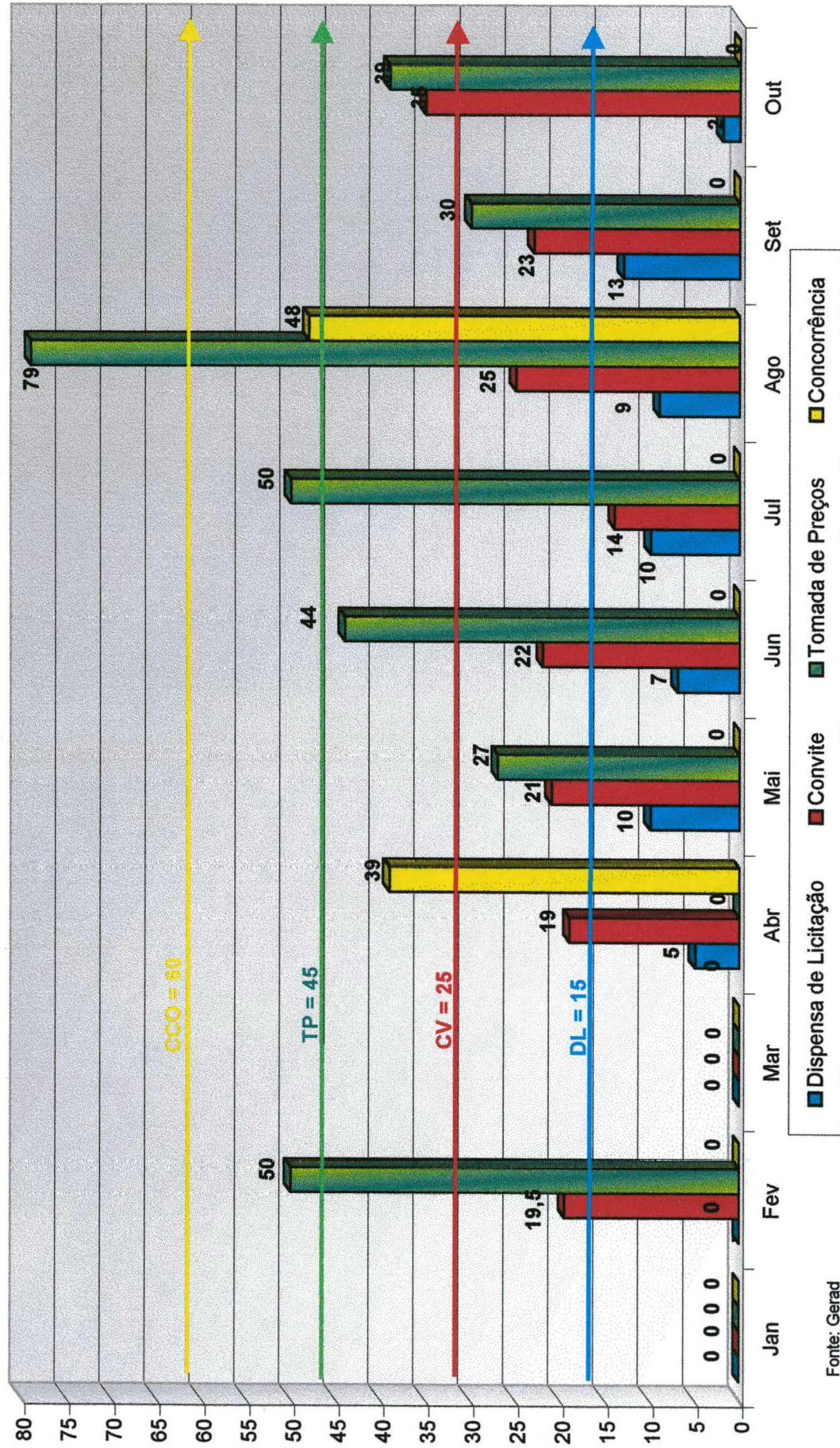
| MÊS | MODALIDADE | | | | | | | |
|-----|-----------------------|--------|---------|--------|------------------|--------|--------------|--------|
| | Dispensa de Licitação | | Convite | | Tomada de Preços | | Concorrência | |
| | Gasto | Padrão | Gasto | Padrão | Gasto | Padrão | Gasto | Padrão |
| Jan | **** | 15 | **** | 25 | **** | 45 | **** | 60 |
| Fev | **** | 15 | 19,5 | 25 | 50 | 45 | **** | 60 |
| Mar | **** | 15 | **** | 25 | **** | 45 | **** | 60 |
| Abr | 5 | 15 | 19 | 25 | **** | 45 | 39 | 60 |
| Mai | 10 | 15 | 21 | 25 | 27 | 45 | **** | 60 |
| Jun | 7 | 15 | 22 | 25 | 44 | 45 | **** | 60 |
| Jul | 10 | 15 | 14 | 25 | 50 | 45 | **** | 60 |
| Ago | 9 | 15 | 25 | 25 | 79 | 45 | 48 | 60 |
| Set | 13 | 15 | 23 | 25 | 30 | 45 | **** | 60 |
| Out | 2 | 15 | 35 | 25 | 39 | 45 | **** | 60 |
| Nov | | 15 | | 25 | | 45 | | 60 |
| Dez | | 15 | | 25 | | 45 | | 60 |

Fonte: Gerad

GERENCIAMENTO DA ROTINA - GERAD-DR/SC

PRAZOS DE EXECUÇÃO DAS LICITAÇÕES

Macro nº 1a / CPL



Fonte: Gerad

ANEXO 06

Itens de controle da SCON

GERENCIAMENTO DA ROTINA - GERAD-DR/SC

PRAZO DE COMPRA, CONTRATAÇÃO E ALUGUEL - DL e IL

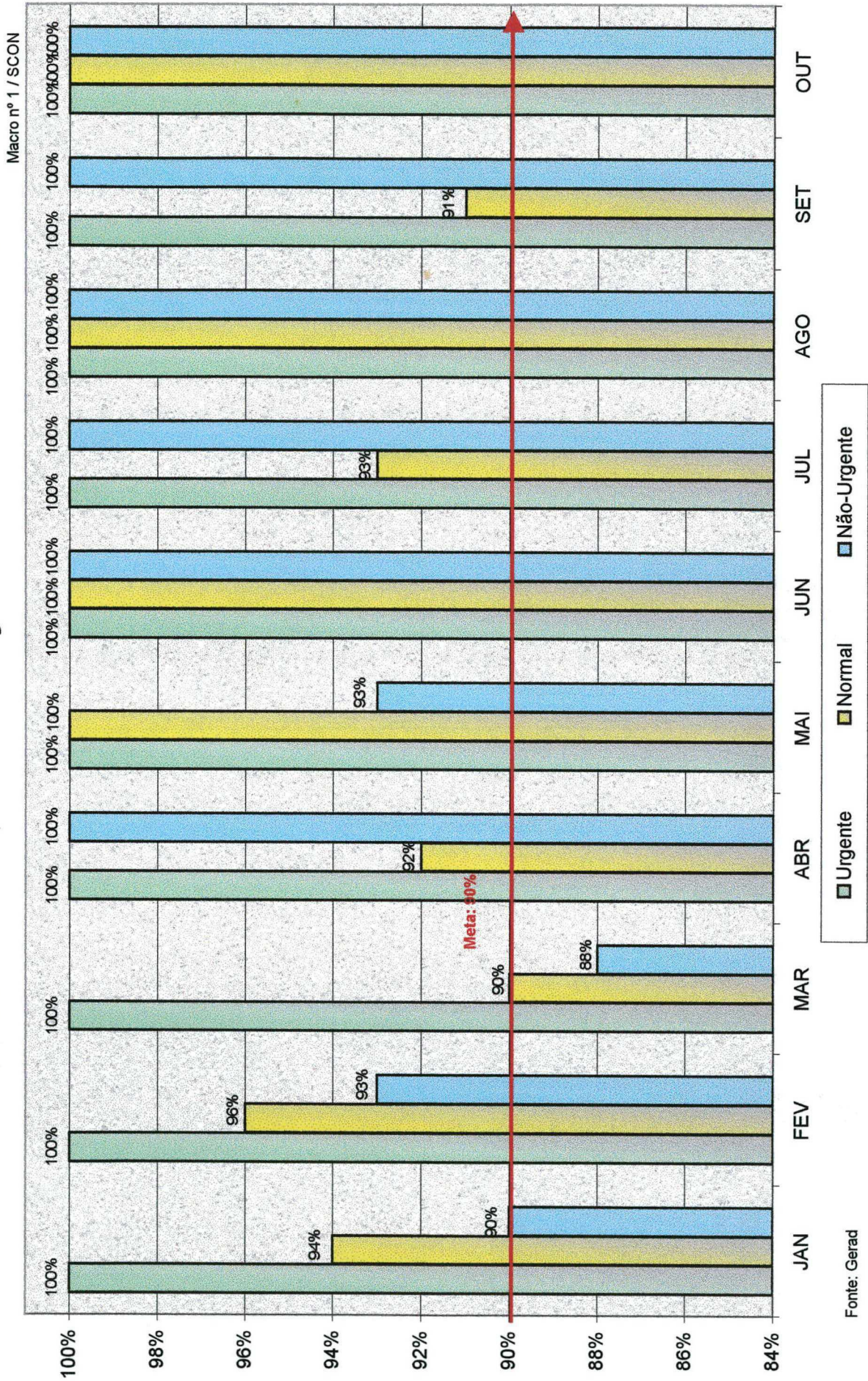
Macro nº 1 / SCON

| MÊS | | CATEGORIA | | | TOTAL |
|-------|---------------------|-----------|--------|-------------|-------|
| | | URGENTE | NORMAL | NÃO-URGENTE | |
| JAN | Processos | 2 | 41 | 10 | 53 |
| | Realizados no prazo | 100% | 94% | 90% | |
| FEV | Processos | 1 | 21 | 22 | 44 |
| | Realizados no prazo | 100% | 96% | 93% | |
| MAR | Processos | 3 | 8 | 3 | 14 |
| | Realizados no prazo | 100% | 90% | 88% | |
| ABR | Processos | 2 | 6 | 2 | 10 |
| | Realizados no prazo | 100% | 92% | 100% | |
| MAI | Processos | 1 | 2 | 5 | 8 |
| | Realizados no prazo | 100% | 100% | 93% | |
| JUN | Processos | 2 | 8 | 1 | 11 |
| | Realizados no prazo | 100% | 100% | 100% | |
| JUL | Processos | 1 | 7 | 1 | 9 |
| | Realizados no prazo | 100% | 93% | 100% | |
| AGO | Processos | 1 | 5 | 1 | 7 |
| | Realizados no prazo | 100% | 100% | 100% | |
| SET | Processos | 1 | 5 | 1 | 7 |
| | Realizados no prazo | 100% | 91% | 100% | |
| OUT | Processos | 1 | 6 | 1 | 8 |
| | Realizados no prazo | 100% | 100% | 100% | |
| NOV | Processos | | | | 0 |
| | Realizados no prazo | | | | |
| DEZ | Processos | | | | 0 |
| | Realizados no prazo | | | | |
| TOTAL | | 15 | 109 | 47 | 171 |

Fonte: Gerad

GERENCIAMENTO DA ROTINA - GERAD-DR/SC

PRAZO DE COMPRA, CONTRATAÇÃO E ALUGUEL - DL e IL



Anexo 07

Itens de controle da SPAT

GERENCIAMENTO DA ROTINA - GERAD-DR/SC

CONTROLE DE INCORPORAÇÃO DOS BENS

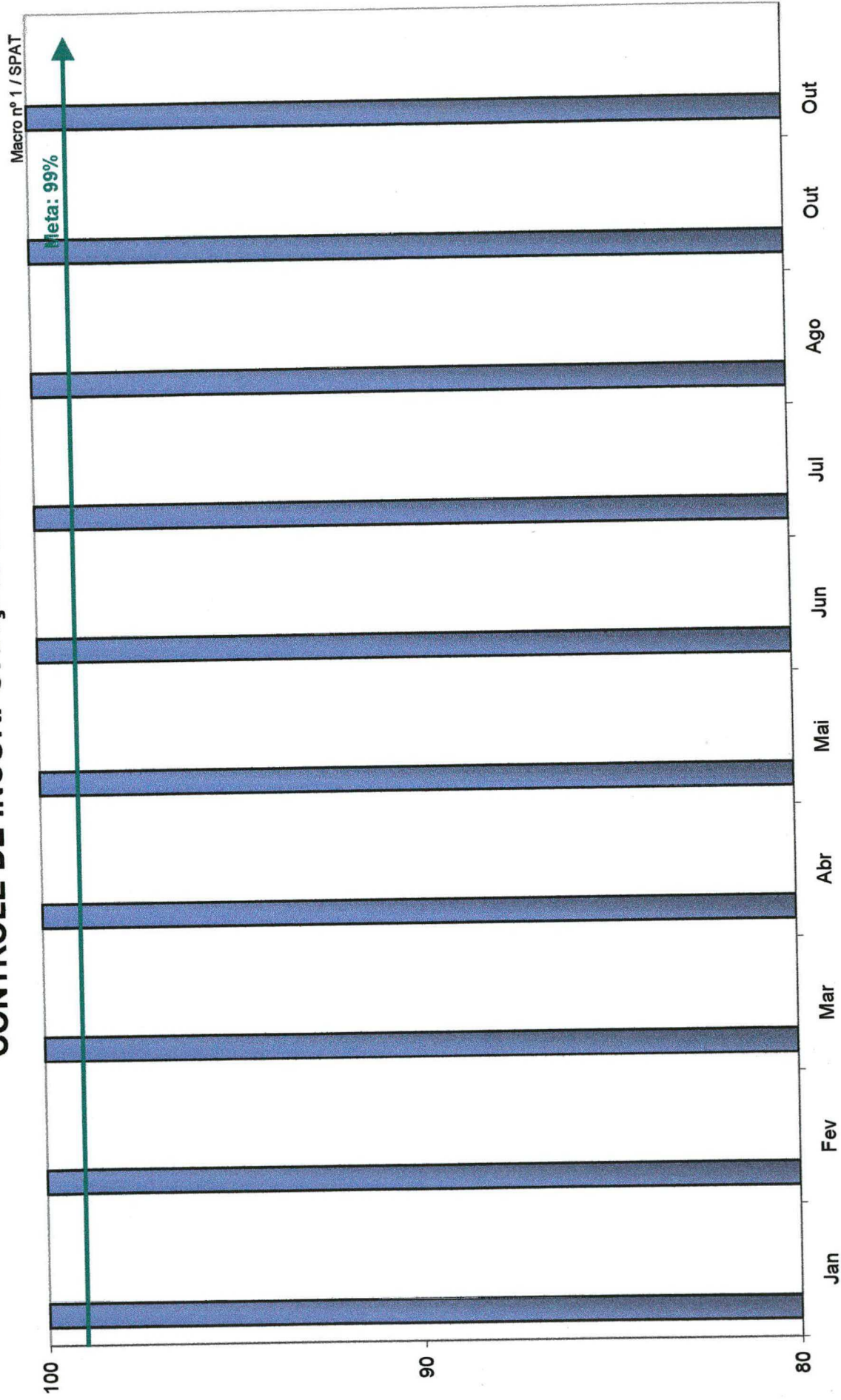
Macro nº 1 / SPAT

| Mês | Adquiridos | Incorporados | BENS | | % de incorporação |
|-------|------------|--------------|------|--|-------------------|
| Jan | 293 | 293 | 0 | | 100 |
| Fev | 136 | 136 | 0 | | 100 |
| Mar | 29 | 29 | 0 | | 100 |
| Abr | 23 | 23 | 0 | | 100 |
| Mai | 3 | 3 | 0 | | 100 |
| Jun | 56 | 56 | 0 | | 100 |
| Jul | 48 | 48 | 0 | | 100 |
| Ago | 193 | 193 | 0 | | 100 |
| Set | 13 | 13 | 0 | | 100 |
| Out | 45 | 45 | 0 | | 100 |
| | | | | | #DIV/0! |
| | | | | | #DIV/0! |
| TOTAL | 839 | 839 | 0 | | |

Fonte: Gerad

GERENCIAMENTO DA ROTINA - GERAD-DR/SC CONTROLE DE INCORPORAÇÃO DOS BENS

Out



Fonte: Gerad

Anexo 08

Requisição de fornecimento de cópias de xerox

[illegible]

OBS.: Caso haja atolamento na máquina, anotar a quantidade de folhas desperdiçadas na coluna "Atolamento".